

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**CREACIÓN DE UN MODELO DE CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) PARA UNA
COMPAÑÍA AMERICANA DE FONDOS DE JUBILACIÓN, EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DIANA PATRICIA PICO RUEDA

DIRECTOR: ING. ROBERTO SÁNCHEZ

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Roberto Sánchez

INFORMANTES:

Ing. Jaime Benalcázar

Ing. Jorge Altamirano

DEDICATORIA

A mis padres que me han apoyado en todo el transcurso de mi carrera universitaria y me han animado en cada una de las decisiones y actividades que he realizado en el transcurso de mi vida.

Gracias por permitirme preparar para alcanzar mis sueños.
Son lo más preciado que tengo en la vida.

Diana Pico Rueda

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta etapa universitaria quiero agradecer:

A Dios por darme la fortaleza para salir adelante cada día y cumplir mis sueños.

A mis padres por su apoyo incondicional a través de toda mi carrera universitaria.

A mi director e informantes por su valiosa contribución para el desarrollo de la presente tesis.

Diana Pico Rueda

ÍNDICE

INTRODUCCION, 1

1 ANALISIS SITUACIONAL, 3

- 1.1 ANALISIS DEL PAIS, 3
- 1.2 ANALISIS DEL SECTOR, 11
- 1.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA, 12
 - 1.3.1 Estrategias de la administradoras, 14
- 1.4 ANALISIS DE LA EMPRESA, 15
 - 1.4.1 Información general, 15
 - 1.4.2 Valores Corporativos, 17
 - 1.4.3 Estructura Organizacional, 18
 - 1.4.4 El producto, 18
 - 1.4.5 Proceso de la venta, 20
 - 1.4.6 FODA de la empresa, 21

2 ASPECTOS GENERALES DEL CRM, 23

- 2.1 INFORMACION GENERAL, 23
 - 2.1.1 Concepto, 23
 - 2.1.2 Elementos del CRM, 25
 - 2.1.3 Metodología, 27
 - 2.1.4 Beneficios, 30
- 2.2 IMPLEMENTACIONES DE MODELOS DE CRM, 34
 - 2.2.1 Implementaciones generales, 35
 - 2.2.2 Implementaciones del sector, 36

3 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, 39

- 3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, 39
- 3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION, 40
 - 3.2.1 Objetivo Principal, 40
 - 3.2.2 Objetivos Secundarios, 41
- 3.3 DISEÑO E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION, 41
- 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN, 42
 - 3.4.1 Fuentes Principales, 42
 - 3.4.2 Fuentes Secundarias, 42
- 3.5 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA, 43
- 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN, 44
 - 3.6.1 Entrevista a expertos, 45
 - 3.6.2 Entrevista a gerentes, 47
 - 3.6.3 Encuesta Piloto, 49

- 3.6.4 Encuesta final de la investigación de mercados, 50
- 3.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS, 50
 - 3.7.1 Análisis de la encuestas, 50
 - 3.7.2 Cruce de variables, 67
 - 3.7.3 Conclusiones, 70

4 DESARROLLO DEL MODELO DE CRM, 73

- 4.1 SEGMENTACION DE MERCADO, 73
 - 4.1.1 Criterios de segmentación, 73
 - 4.1.2 Determinación de Segmentos, 75
 - 4.1.2.1 Segmentación por valor de póliza, 76
 - 4.1.2.2 Segmentación por tipo de póliza, 77
 - 4.1.2.3 Segmentación por nivel de ingresos, 77
 - 4.1.3 Identificación de Segmentos, 78
- 4.2 DEFINICION DE LA PROPUESTA DE VALOR, 80
 - 4.2.1 Elementos del modelo, 81
 - 4.2.2 Metodología, 83
- 4.3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE CRM, 84
 - 4.3.1 Visión, 84
 - 4.3.2 Objetivos, 84
 - 4.3.3 Estrategia de CRM, 84
 - 4.3.4 Cultura organizacional enfocada al CRM, 85
 - 4.3.4.1 Estrategia para lograr una cultura organizacional en CRM, 85
 - 4.3.4.2 Satisfacción de los colaboradores de la empresa, 88
 - 4.3.5 Fidelización del cliente, 93
 - 4.3.5.1 Fases de fidelización, 94
 - 4.3.5.2 Ciclo de vida del cliente, 95
 - 4.3.5.3 Plan de incentivos del cliente, 98
 - 4.3.6 Estrategias Cross selling, 100
- 4.4 INFORMACION, 101
- 4.5 PROCESOS, 103
- 4.6 TECNOLOGÍA, 115
 - 4.6.1 Análisis comparativo del software de CRM, 108
- 4.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL, 110

5 ANALISIS FINANCIERO, 114

- 5.1 ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2010, 115
- 5.2 PRESUPUESTO DEL MODELO DE CRM, 117
- 5.3 PROYECCION DE LAS VENTAS CON EL MODELO DE CRM, 120
- 5.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON LA APLICACIÓN DEL MODELO DE CRM, 121
 - 5.4.1 Gastos Administrativos y Operacionales, 122
 - 5.4.2 Gastos de Ventas, 123
 - 5.4.3 Análisis del Estado de Resultados Proyectado, 125

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 127

6.1 CONCLUSIONES, 127

6.2 RECOMENDACIONES, 131

BIBLIOGRAFIA, 133

ANEXOS, 134

ANEXO1, 136

ANEXO 2, 139

ANEXO 3, 143

ANEXO 4, 147

ANEXO 5, 149

ANEXO 6, 151

RESUMEN EJECUTIVO

La competencia a nivel empresarial es cada vez mayor, siendo un factor que ha obligado a las organizaciones a crear ventajas competitivas a fin de ser más eficientes y sobresalir en el mercado.

Las exigencias han llevado a que las empresas tengan un nuevo enfoque hacia el cliente, posicionando al mismo como centro de desarrollo desde todos los ámbitos de la empresa, debido a que es quien toma la decisión en el momento de la compra y es la decisión del enfoque al cliente que ha motivado la creación del Customer Relationship Management, modelo de fidelización del cliente.

Las bondades que brinda a las organizaciones la aplicación de un modelo de Customer Relationship Management, aun no son conocidas, mucho menos explotadas, es así el caso de la compañía de fondos de jubilación a la cual se refiere el presente estudio, organización que no cuenta con un proceso específico para dar el debido seguimiento a sus clientes, no existe una cultura orientada a estos, ni un manejo centralizado de la información, haciendo que sea deficiente el servicio post venta, lo cual se ve reflejado en la poca fidelización de sus clientes y expansión de cartera.

Se ha creado un modelo de Customer Relationship Management específico para la empresa americana de fondos de jubilación, el cual tiene como objetivo: maximizar el valor del

cliente, retener e incrementar el número de clientes, fidelizarlos a través de incentivos, y un eficiente asesoramiento por parte de los miembros de la organización.

Factor importante para la implementación de un modelo de Customer Relationship Management es el cambio en la filosofía de la compañía, factores como el compromiso la motivación y capacitación de los colaboradores en la empresa, caracterizan a este modelo.

Se ha tomado como herramienta tecnológica al software de Microsoft ya que se adapta a las necesidades requeridas de la empresa de fondos de jubilación, software que no requiere de una inversión inicial por pago de licencias debido a que es un servicio en línea.

Aplicando el presente modelo las ventas tendrán un crecimiento en el primer año de un 10%, ya que es el año en que se incorpora el modelo de Customer Relationship Management a la compañía, razón por la cual se deberá incurrir en la mayor cantidad de gastos por su implementación y aplicación. Posteriormente se tendrá un crecimiento anual en las ventas del 20%, gracias a los beneficios que brinda el modelo. Por lo tanto la utilidad ascenderá anualmente debido a las ventas y retenciones de los clientes.

Es importante recalcar que la implementación de un modelo de CRM no es solamente un software sino una cultura organizacional enfocada en el cliente, con la cual se trabaja bajo un diagnostico inicial y se va dando seguimiento para un mejor control del modelo.

INTRODUCCIÓN

En un entorno tan competitivo hoy en día, con clientes cada vez más exigentes, hace que las compañías busquen la forma de permanecer en el mercado o sobresalir, es ahí donde cada vez se le da más importancia al cliente ya que, conociendo su comportamiento y necesidades se puede crear ventajas competitivas frente a la competencia. Fidelizar, desarrollar y mantener relaciones comerciales estables y continuadas entre el cliente y la empresa, se han convertido en actividades necesarias para mantener la participación de mercado y proyectar su crecimiento en el futuro.

La necesidad de conocer de forma profunda al cliente ha sido la iniciativa para crear herramientas que permitan acceder a esa información y poderla analizar. Entre estas herramientas encontramos el Customer Relationship Management (CRM), que es una estrategia de negocio basada en la satisfacción de los clientes.

El CRM es toda aplicación o iniciativa diseñada para ayudar a la compañía a optimizar sus interacciones con los clientes mediante uno o varios puntos de contacto, con el propósito de adquirir, retener y fidelizar a los clientes.

Debido a que en el mercado financiero y sobretodo en el sector donde compiten las administradoras de fondos, se manejan productos que tienen características parecidas, es necesario el diseño de una estrategia de CRM para la fidelización de los clientes, con el

propósito de contrarrestar la posibilidad de que existan deserciones, al verse atraídos por alternativas diferentes.

Se pretende a través de las estrategias planteadas que los clientes lleguen a sentir que sus necesidades son satisfechas, pues con la creación de este modelo se busca garantizar un incremento en los niveles de vinculación que tienen los clientes, para de esta manera extender por el mayor tiempo posible las relaciones existentes.

Para conocer el manejo actual de la compañía hacia el cliente, es necesario realizar una investigación que proyecte la situación actual de la empresa, esta información es necesaria para poder adaptar el modelo a las necesidades internas tomando también en cuentas las influencias externas del entorno.

El modelo de CRM debe contar con un período de comunicación, a fin de educar la cultura de orientación con el cliente, así como las herramientas relacionadas a la misma.

ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 ANÁLISIS DEL PAÍS

Los distintos gobiernos en el Ecuador, implementaron reformas legales y constitucionales de forma continua y siguen haciéndolo. Es decir, lejos de existir un marco estable de reglas, lo que ha existido es un cambio constante de las mismas. Cada nuevo presidente ha llegado al poder con un paquete de reformas legales o una nueva constitución para instaurar un nuevo régimen que gobierne a los individuos. Al final de cada término, sin embargo, el gobernante entrante cambia total o parcialmente el régimen anterior.

Como resultado del cambio constante en las reglas, la inseguridad jurídica que no es otra cosa que la incertidumbre del esquema legal y político; ha sido la norma. El cambio consecutivo de las reglas de juego en este país ha impedido un proceso adaptativo de aprendizaje de parte de los individuos y organizaciones a un conjunto de reglas estables por un tiempo prolongado.

Acontecimientos que han ocurrido a lo largo de la historia del Ecuador, como fue la crisis financiera en 1998, “la caída del Banco Progreso, considerado, hasta ese momento, el segundo banco del país por el tamaño de sus activos, y una de las instituciones más rentables” (Revista Gestión, 1998: 45). Entidad que tenía cerca

de 800 mil depositantes, generó pánico entre los clientes y ahorristas. Se produjeron sucesivas corridas de depósitos que, luego de varios días, pusieron a este banco en situación de cierre. Para evitar un pánico generalizado que pudiera influir negativamente en todo el sistema, el gobierno intervino el banco, y decretó, desde el 1º de Marzo, un "feriado bancario", que congeló por un año los depósitos e inversiones a plazo de todos los bancos del país. El riesgo financiero que obligó al público a retener dinero en los bolsillos no era, en todo caso, una medida segura. Por esta razón, luego de la crisis del Filanbanco, el público como protección, empezó a demandar en forma creciente en dólares, presionando a la tasa de cambio. Esta medida unida al hecho de que el sector empresarial y financiero endeudado, buscó aprovisionarse de dólares para poder cumplir con sus obligaciones en el exterior, agudizó la depreciación del sucre y determinó que la economía ecuatoriana tendiera a una dolarización acelerada, de esta manera para enero del 2000 el Ecuador se había dolarizado. Miles de personas se quedaron en la quiebra y nunca volvieron a recuperar el dinero depositado ya sea en los bancos o fondos de inversión.¹

El siguiente cuadro muestra como la crisis afectó a los distintos grupos vulnerables, afectando especialmente a los ancianos ya que se quedaron sin protección social, ni dinero que estaba en los bancos para su jubilación.

¹ Cfr. R., ESPINOSA (2000) [<http://www.uasb.edu.ec/padh/centro/pdf1/ESPINOSA%2520ROQUE.pdf>] *La crisis económica financiera ecuatoriana de finales de siglo y la dolarización*

CUADRO N°. 1

TIPOLOGÍA DE GRUPOS VULNERABLES ANTE LA CRISIS ECONÓMICA

Grupos especialmente vulnerables	Condiciones de vida	Probables efectos de la crisis	Población vulnerable (1998)
I Hogares en extrema pobreza			
	Pobreza estructural (alta incidencia de necesidades básicas insatisfechas)	<input type="checkbox"/> Pérdida empleo <input type="checkbox"/> Reducción ingresos reales <input type="checkbox"/> Reducción gasto social	País: 1.598.000 Ciudades: 398.000 Campo: 1.200.000
Niños 0-5 años		Aumento desnutrición	285.000
Jóvenes 6-17 años		Deserción escolar	545.000
Mujeres/madres, jefes de hogar		Desnutrición, pérdida empleo e ingresos, riesgo salud	62.000
Ancianos		Sin protección social	112.000
II Hogares de pobreza moderada, sin ingresos fijos			
	Escasos activos productivos (tierra, capital, acceso a créditos), bajo nivel educacional, volatilidad ingresos	<input type="checkbox"/> Pérdida empleo <input type="checkbox"/> Caída precios relativos de producción <input type="checkbox"/> Falta crédito productivo	País: 1.776.000 Ciudades: 556.000 Campo: 1.220.000
Niños 0-5 años		Aumento desnutrición	279.000
Jóvenes 6-17 años		Deserción escolar	597.000
Cuentapropistas		Caída ingresos, des acumulación activos	233.000
Jornaleros		Desempleo	64.000
Ancianos		Sin protección social	123.000
III Hogares de pobreza moderada y nuevos pobres con ingresos fijos			
	Nuevos pobres: Protección laboral erosionada por crisis económica, inflación y crisis seguro social	<input type="checkbox"/> Pérdida empleo y salarios reales <input type="checkbox"/> Venta activos <input type="checkbox"/> Reducción gasto social	País: 1.660.000 Ciudades: 1.150.000 Campo: 510.000
Niños 0-5 años		Desnutrición	207.000
Jóvenes 6-17 años		Deserción escolar	521.600
Asalariados, jefes de hogar desempleados		Pérdida empleo, ingresos, y activos	66.000
Jubilados y ancianos		Caída ingreso real, no ajuste pensiones, pérdida activos bancarios	33.700

FUENTE: Vos Rob y otros, Ecuador: Crisis y Protección Social

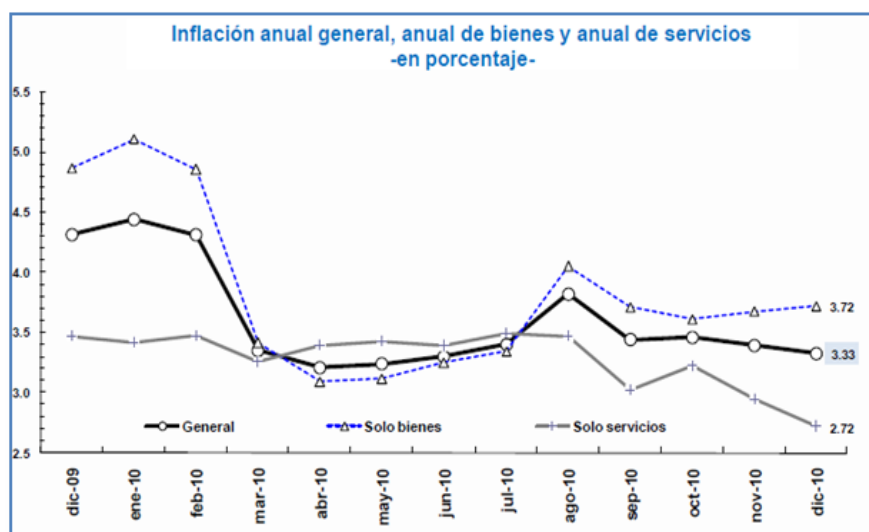
ELABORADO POR: Diana Pico

Debido a todos estos acontecimientos a través de los años, existe una cultura de miedo al ahorro, por la falta de seguridades y garantías, la mayoría de las personas viven el día a día y muchos no logran tener una visión a largo plazo, por lo tanto no cuentan con un plan de ahorro para el futuro, ya sea la educación para los hijos o para una jubilación digna, no hay confianza en el sistema.

En la actualidad, el Ecuador tiene un Gobierno que pretende revolucionar el país y ha continuado cambiando las políticas de estado, a través de una nueva constitución, nuevos Ministerios y nuevas Leyes. Sin embargo en los últimos años, la economía ha logrado mantenerse relativamente estable. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en su último reporte anual del año 2010, informó que el Ecuador cerró ese período con una inflación de 3,33%, frente al 4,31% del año 2009; para Diciembre de 2010 se alcanzó una inflación de 0,51% contra 0,58% del mismo mes del año previo, según reportó la fuente citada.

GRAFICO N° 1

INFLACION



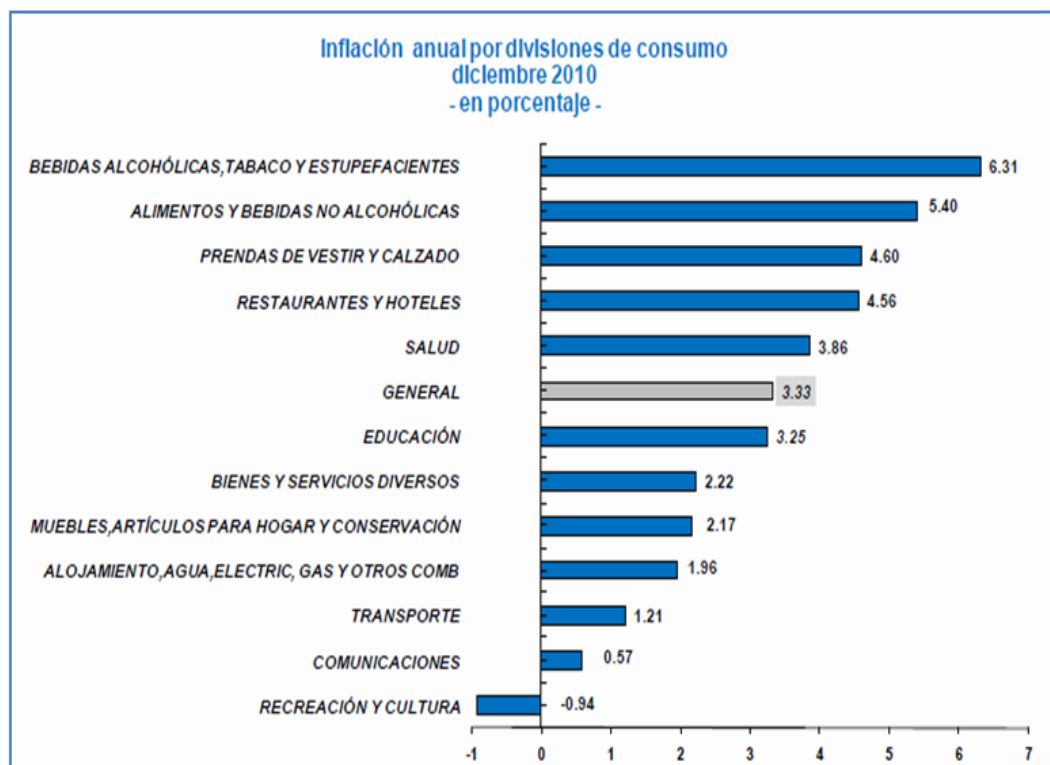
FUENTE: Banco Central del Ecuador/ Informe mensual de inflación Diciembre 2010
ELABORADO POR: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

La entidad estatal añadió, que entre los años 2007 y 2009 la inflación promedio de diciembre fue del 0,48%, por lo tanto se confirma un crecimiento de precios en diciembre del 2010, similar al de años anteriores.

El mayor aporte para el incremento de la inflación en ese mes fue el de alimentos y bebidas con el 54,45%, seguido de prendas de vestir y calzado con un 15,86%, de acuerdo con el INEC.²

GRAFICO N° 2

INFLACION ANUAL POR DIVISIONES DE CONSUMO



FUENTE: Banco Central del Ecuador/ Informe mensual de inflación Diciembre 2010
ELABORADO POR: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Según el Banco Central (BCE), el Ecuador cerró el año 2010 con un crecimiento

² Reporte anual de inflación 2010, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

económico del PIB anual de 3,6% y prevé que para el año 2011 la tasa alcance el 5,06%

Así también es importante conocer los factores, sociales y culturales en el Ecuador ya que son muy diversos, pues este territorio cuenta con una población pluricultural con niveles sociales y económicos de distinta naturaleza. Factores entre los cuales se debe indicar que en el Distrito Metropolitano de Quito, ciudad a la que se dirige la presente investigación, de acuerdo al último censo poblacional realizado en el 2010, la ciudad cuenta con 1'615.187 habitantes, cuya mediana de ingreso mensual es de 361 dólares.

CUADRO N° 2

POBLACION DE LA CIUDAD DE QUITO

Población de la Ciudad de Quito Urbano, según	
Sexo	
Total	1.615.187
Hombre	767.754
Mujer	847.433

FUENTE: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - INEC
ELABORADO POR la Unidad de Procesamiento de la Subdirección General, Daniel Zurita

CUADRO N° 3

INGRESOS TOTALES EN LA CIUDAD DE QUITO URBANO				
	Ingreso Total			
	Máximo	Media	Mediana	Mínimo
Total	\$ 9.420,00	\$ 607,26	\$ 361,00	\$ 10,00
Hombre	\$ 9.420,00	\$ 699,01	\$ 400,00	\$ 10,00
Mujer	\$ 9.000,00	\$ 502,93	\$ 320,00	\$ 11,00

FUENTE: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - INEC

ELABORADO POR: Unidad de Procesamiento de la Subdirección General, Daniel Zurita

CUADRO N° 4

PERSONAS AFILIADAS O CUBIERTAS, POR SEXO, QUITO URBANO, DIC-2010				
		2. SEXO		
		Hombre	Mujer	Total
		Recuento	Recuento	Recuento
SEG1	IESS, seguro general	266305	242474	508779
SEG2	IESS, seguro gnrl. voluntario	12804	27384	40188
SEG3	IESS, seguro campesino	650	0	650
SEG4	ISSFA, ISSPOL	16145	8685	24830
SEG5	Seguro privado con hospitalización	74790	90158	164948
SEG6	Seguro privado sin hospitalización	13440	11795	25235
SEG7	AUS	505	0	505
SEG8	Seguros Municipales	1293	0	1293
SEG9	Seguro M.S.P	0	597	597
SEG10	Ninguno	426186	512452	938637

FUENTE: Encuesta de empleo, desempleo y sub desempleo Dic-2010 INEC

ELABORADO POR: Unidad de procesamiento de la subdirección general del INEC, Luis Cañizares

CUADRO N° 5

PERSONAS AFILIADAS O CUBIERTAS, QUITO URBANO DIC-2010	
	TOTAL
IESS GENERAL VOLUNTARIO Y CAMPECINO	549617
ISSFA,ISSPOL	24830
NINGUNO	938637

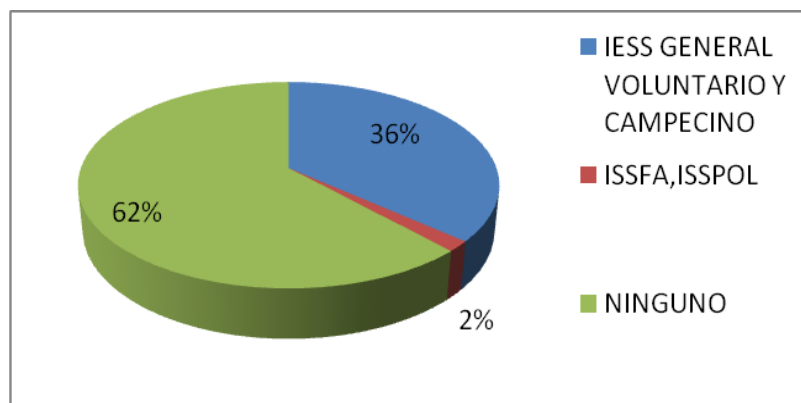
FUENTE: Encuesta de empleo, desempleo y sub desempleo Dic-2010 INEC

ELABORADO POR: Diana Pico

En el Distrito Metropolitano de Quito, existen un 62% de personas que no son afiliados al Seguro Social (IESS), siendo este, además de un seguro de salud, un fondo de jubilación vitalicio. El ISSFA y el ISSPOL también tienen fondos de jubilación para sus empleados. Sin embargo el porcentaje de personas en la ciudad de Quito que no tienen un fondo de jubilación vitalicio es alto.

GRAFICO N° 3

PERSONAS AFILIADAS



FUENTE: Encuesta de empleo, desempleo y sub desempleo Dic-2010 INEC

ELABORADO POR: Diana Pico

Solo tres de cada 10 ecuatorianos acceden a un plan de ahorro a largo plazo, según las cifras que llevan las empresas aseguradoras.³

La estabilidad económica a largo plazo es fundamental para el ser humano, con el fin de alcanzar un buen vivir.

Parte de la cultura de los ecuatorianos y debido a situaciones que se ha vivido a través de los años, la atención al cliente en las instituciones públicas ha sido deficiente, ya sea por la burocracia, corrupción o por falta de enseñanza, pero también se ha visto afectada la empresa privada pues el capital de trabajo siempre ha tratado de enfocarse en la rentabilidad y en los números, mas no le han dado importancia a sus clientes, siendo estos la base y clave fundamental del negocio para que perdure en el tiempo.

1.2 ANALISIS DEL SECTOR

A partir de la crisis del sistema bancario ecuatoriano en 1999 se marca una nueva etapa para las administradoras de fondos, pues este sector se vio fuertemente afectado por los distintos problemas de la época, repercutiendo directamente en los capitales administrados. Después de la corrida de capitales, podemos decir que las administradoras de fondos de inversión comienzan su recuperación desde el año 2001 teniendo un crecimiento positivo en sus montos administrados año tras año.

³ El Comercio, [http://www4.elcomercio.com/Negocios/la_paciencia_es_la_clave_del_ahorrista.aspx] *La paciencia es la clave del ahorrista, negocios*

Las Compañías Administradoras de Fondos han crecido a través de los años, los fondos de pensiones o de ahorro programado ofrecidos por las diferentes administradoras, cada vez son más conocidos por las personas o empresas que quieren aprovechar de los beneficios que brindan estos productos.

Las personas al obtener beneficios adicionales como seguros, han hecho que tengan una preferencia especial ante otros productos de ahorro tradicional que son ofrecidos por instituciones financieras y que se los han conocido siempre.

Además un factor muy importante para las administradoras es el servicio post venta, ya que el cliente le gusta estar informado de cómo está la empresa y como se está manejando su fondo. Pero muy pocas empresas tienen un buen sistema de manejo del cliente o servicio post venta.

1.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En el mercado no existe un producto igual o que sea competencia, sin embargo existen dos empresas en el Ecuador que ofrecen fondos de ahorro y que se podrían considerar competencia indirecta, las cuales son AFP Génesis que es líder en su segmento de fondos de cesantía y Fondos Pichincha que lidera el mercado en lo que respecta a fondos de inversión a corto plazo.

AFP Génesis

Es una administradora de Fondos de AFP Provida de Chile, cuenta con accionistas

100% internacionales, que a su vez pertenece al Banco de Bilbao Vizcaya Argentaria de España, siendo uno de los grupos financieros más importantes del mundo.

Esta administradora ofrece fondos de retiro laboral en el país y también fondos de inversión a corto plazo.⁴ Los fondos que la administradora comercializa son:

CUADRO N° 6

TIPOS DE FONDOS DE AFP GENESIS

AFP GENESIS
Fondo de inversión administrado de renta variable cesantía
Fondo administrado de inversión magistral
Fondo administrado de inversión máximo
Fondo administrado de inversión máster
Fondo administrado de inversión estratégico
Fondo administrado de inversión renta plus

FUENTE: Superintendencia de bancos
ELABORADO POR: Diana Pico

Fondos Pichincha

Esta administradora pertenece al grupo financiero más grande del país, ofreciendo diversas alternativas de inversión que buscan adaptarse a los requerimientos de los clientes. Su estrategia de inversión está basada en brindar al cliente una administración profesional, con el objetivo de que los clientes tengan disponibilidad de sus recursos de acuerdo a sus necesidades.

Los fondos que esta administradora comercializa son:

⁴ www.fondosgenesis.com

CUADRO N° 7

TIPOS DE FONDOS PICHINCHA

FONDOS PICHINCHA
Fondo real (Corto plazo)
Fondo Dinámico (corto plazo)
Fondo porvenir (largo plazo)

FUENTE: Fondos Pichincha

ELABORADO POR: Diana Pico

1.3.1 Estrategias de las administradoras

Mediante una investigación realizada a Fondos del Pichincha y a Génesis se pudo conocer algunos factores diferenciadores, que se detallan a continuación:

Fondos del Pichincha

Cuenta con el completo apoyo del grupo financiero para la captación de fondos de inversión, pues su amplia red de oficinas les permite tener cobertura a nivel nacional.

Además tienen como enfoque estratégico el desarrollar un plan integral de desarrollo organizacional, denominado cliente fiel, el mismo que esta estructurado en tres etapas: Levantamiento de información y enfoque,

desarrollo del modelo del servicio y la última etapa de medición y mejora. Este plan integral tiene como finalidad principal el generar lealtad por parte de sus clientes a la compañía construyendo ventajas competitivas.

Afp Génesis

Esta empresa maneja una amplia fuerza de ventas a nivel nacional, además de una amplia red de recaudación bancaria, lo que brinda a sus clientes más flexibilidad para el momento de invertir.

1.4 ANALISIS DE LA EMPRESA

1.4.1 Información general

La compañía tiene más de cincuenta años en el mercado, tiene una trayectoria conservadora, es regulada por la bolsa de valores de New York y los comisionados de seguros de los Estados Unidos.

La misión de esta compañía americana de fondos de jubilación, consiste en ayudar a las personas a obtener ingresos, acumular, y ahorrar un monto significativo de dinero durante los años laborales, para así lograr la serenidad teniendo la certeza de poder contar con seguridad económica para el futuro.

Los productos que tiene la compañía se encuentran particularmente diseñados para proporcionar beneficios personales para las necesidades de la vida, tales

como las económicas, médicas, instrucción escolar, negocios, e ingresos vitalicios a la edad de jubilación. Al protegerse uno mismo contra los riesgos de la vida acumulando dinero, hará que protejamos a nuestra familia, sin gastos adicionales, contra el riesgo de fallecimiento, pues cuenta también con seguros de vida.

Las estadísticas actuariales manifiestan que existen mayores probabilidades que la mayoría de las personas lleguen a la senectud, en lugar de morir a temprana edad.

Información obtenida de la dependencia gubernamental americana del Seguro Social puntualiza que dentro del grupo de personas en edad de jubilación de Estados Unidos, únicamente el cinco por ciento de ellas cuenta con un ingreso adecuado para vivir cómodamente el resto de sus vidas. En Latinoamérica las cifras son alarmantes.

Debido a los grandes avances de la medicina y de la tecnología, se ha incrementado la porción de personas de edad muy avanzada (mayor de 85 años) que requiere un sistema más costoso (cuidados especiales, tratamientos, medicamentos). Solo un porcentaje muy pequeño a la edad de jubilación vive sin apremios económicos, mientras que la mayoría vive casi en la pobreza y necesita de ayuda económica de sus familiares más cercanos, eso si los tiene.

El actual Registro Vitalicio del Consejo Americano del Seguro de Vida (ACLI) afirma que la industria del seguro de vida actualmente administra aproximadamente US\$3,3 billones de los dueños de pólizas; y además, que el año pasado suministró pago sobre un monto mayor a US\$361 millares de millones en efectivo por beneficios vitalicios a dueños de pólizas y a beneficiarios. Es interesante notar que US\$318

millares de millones del monto suministrado fue pagado en vida a dueños de pólizas, y únicamente US\$43 millares de millones fueron pagados a beneficiarios de dueños de pólizas que fallecieron. Esto significa que aproximadamente el 90% del total de efectivo suministrado, fue por beneficios efectuados a dueños de pólizas como ingreso, o a través del pago de una suma global.⁵

Esta compañía, reconoce que la necesidad más importante recae en los beneficios vitalicios; por ende, se especializa en proporcionar a la familia mundial de dueños de pólizas, la acumulación de fortuna a través de estrategias de un ingreso con interés compuesto.

En Latinoamérica para dar un mejor servicio a los clientes, cuenta con estructuras de mercadeo quienes se encargan de dar un respectivo seguimiento a cada cliente.

1.4.2 Valores corporativos

Los valores que tiene la empresa de fondos de jubilación en la ciudad de Quito son:

- Ética profesional
- Integridad
- Espíritu de nuestra conducta
- Respeto a los seres humanos
- Honestidad

⁵ ACLI. [<http://www.acli.com/ACLI/ConsumersLife+Insurance/Accelerating+Benefits.htm>]

Cabe indicar que en el Ecuador existen estructuras de mercadeo para la comercialización del fondo de jubilación, y es en una de estas estructuras en la que nos vamos a enfocar para la presente investigación.

1.4.3 Estructura organizacional

La empresa en la ciudad de Quito se conforma por un Gerente General, tres Gerentes Regionales, y la fuerza de ventas. Cada asesor se encarga de manejar las renovaciones, pero si se cuenta con una persona que maneja la parte operativa que es la Asistente de Gerencia. Es importante señalar que desde el Gerente General, hasta el Asesor, realizan ventas. Todos trabajan bajo comisión a excepción de la asistente de gerencia que trabaja bajo dependencia.

El área de mayor impacto son las ventas y el servicio post venta, ya que es la razón de ser de la empresa.

1.4.4 El producto

Es un fondo de jubilación con un alto porcentaje anual de la prima, invertido en Valores del Gobierno de los EE.UU., es como su nombre lo indica una porción garantizada, el dinero que se acumula por concepto de esta porción se puede disfrutar en vida, disponible a partir del año quince de vigencia del contrato sin cargos o penalizaciones.

Los beneficios de este plan son:

- **Beneficio de fondo de jubilación** - Esta es una de las principales características del producto, permitiéndole al asegurado jubilarse con suficiente ingreso para vivir independiente, dignamente y sin preocupaciones por el resto de su vida.

Los beneficios adicionales son:

- **Beneficio de muerte** - En caso de muerte del asegurado, sus beneficiarios recibirán el seguro de vida más todos los valores acumulados para la jubilación.
- **Beneficio de muerte accidental** - Esto se conoce como doble indemnización para el beneficiario en caso de muerte accidental del asegurado. Este beneficio termina a los 65 años de edad del asegurado.
- **Beneficio por desmembramiento** - El asegurado recibe un valor por la pérdida de ciertos miembros y paga de acuerdo al valor de estos, como porcentaje de su seguro de vida, sin afectarse este. Este beneficio termina a los 65 años de edad del asegurado.
- **Exoneración de pago de primas en caso de incapacidad total y permanente** - En este caso la Compañía asume el pago del contrato, pagando por este y el asegurado mantiene todas sus condiciones de seguro.

- **Beneficio por enfermedad terminal** - Una vez diagnosticado el asegurado con una enfermedad terminal (6 meses de vida), la Compañía le adelanta hasta un 50% de su seguro de vida para ayudarle con sus últimos gastos. El otro 50% más el fondo de jubilación se le entrega a sus beneficiarios al morir.

1.4.5 Proceso de la venta

Para la venta primero se califica al candidato, se realiza la llamada y se le pide una entrevista. Antes de la cita, se hace un análisis del candidato a entrevistar, donde se evalúa información, si se tiene, de su familia, gustos, intereses, hobbies, trabajo, ingresos financieros etc. Después se define la oferta que más se ajuste a esa persona. En la cita, se rompe el hielo, se identifica las necesidades, se presenta la mejor solución al problema planteado, se cierra la venta con la recepción del pago. Después se le entrega su póliza y se convierte en cliente de la empresa.

GRAFICO N° 4

PROCESO DE LA VENTA

FUENTE: Investigación Realizada
 REALIZADO POR: Diana Pico

1.4.6 FODA de la empresa

A continuación se realizará un análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa de fondos de jubilación en la ciudad de Quito.

CUADRO N° 8

ANALISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>El número de personas que compone la fuerza de ventas actualmente, permite un manejo todavía simplificado de la misma.</p> <p>La compañía tiene productos garantizados y cotizados en el mercado.</p> <p>La empresa da capacitación continua para los asesores.</p>	<p>Cada vendedor llega con su base de datos y se encarga de manejar esa cartera de clientes, sin una supervisión centralizada.</p> <p>El servicio de post venta depende del vendedor, y si este deja de trabajar en la empresa, se pierde en algunos casos la información y hasta el cliente.</p> <p>No hay un sistema en el que los asesores puedan tener información detallada del cliente. En algunos casos no se conoce porque no han renovado las pólizas.</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Empresas similares que tienen mejores sistemas de manejo del cliente.</p> <p>Cambios en la legislación del país.</p> <p>Empresas que han estafado a la gente, hay desconfianza en el mercado debido a malas prácticas de empresas que ofrecen productos similares.</p> <p>No existe una cultura de ahorro en el país.</p> <p>Existen prácticas desleales de competencia en el mercado.</p>	<p>La incertidumbre que se vive, hace que la gente quiera tener un fondo fuera del país.</p> <p>Existe una creciente conciencia de los beneficios de un fondo de jubilación.</p> <p>Gran potencial de mercado ya que solo esta atendido un pequeño porcentaje de la población.</p>

FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Pico

2. ASPECTOS GENERALES DEL CRM

2.1 INFORMACION GENERAL

2.1.1 Concepto

“CRM es la abreviatura de Customer Relationship Management, expresión inglesa, que traducida a la lengua española significa Gestión de las Relaciones con los clientes” (SAN SEGUNDO, 2000: 18) Se entiende como una estrategia en todas las dependencias funcionales de una organización (personas, procesos y tecnología) que tiene como objetivo principal: la atención del cliente, lograr identificar, atraer y retener a sus clientes potenciales. El concepto de CRM surgió a mediados de los noventa, cuando la fidelización de los clientes captó la atención de las empresas.

El concepto de CRM en sí no está relacionado directamente con tecnología. CRM es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades.⁶

Para el ICEDM (Instituto Comercio Electrónico y marketing Directo), el objetivo del CRM es optimizar la satisfacción de nuestros clientes y partners,

⁶ López C. (2001) [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm] ¿Sabes que es CRM?

los ingresos y la eficacia empresarial, construyendo fuertes y consistentes relaciones.⁷

En los programas de marketing se fijan objetivos para definir en qué consistirá la obtención de los clientes potenciales, desafortunadamente, lo que se obtiene son muchos clientes con los que solo se interactúa una vez; y es que la venta se logra en base a información equivocada o imprecisa, sin un conocimiento detallado de los clientes leales, ni de los clientes probables.

La mayoría de las empresas comprenden la importancia de retener a los clientes, pero no lo convierten en una prioridad y/o no habilitan los sistemas y procedimientos para que ello ocurra con regularidad. La retención del cliente implica algo más que un programa o una iniciativa de gerencia; debe ser un elemento central de la manera de encarar un negocio.

El CRM representa una novedosa tendencia, que permite proporcionar la información para escoger y manejar de manera individual a los clientes, con el fin de optimizar su valor para la compañía a largo plazo. El CRM implica que la organización posea una filosofía y cultura enfocada en el cliente, con el objeto de que pueda soportar adecuadamente la estrategia de mercadeo, ventas y las nuevas prácticas en los procesos de servicio.

El objetivo primario del CRM debe ser obtener mayores ingresos y no recortar costos, por tanto, se puede afirmar que las soluciones de CRM

⁷ Cfr. P., REINARES, (2005). *Los 100 errores del CRM*, España, ESIC. p. 16

mejoran los esfuerzos de ventas y de mercadeo, y le permite a las organizaciones proporcionar un mejor servicio a los clientes, se ganan nuevos clientes, se retienen los existentes y compran más de una vez, además los usuarios finales se benefician al recibir un mejor servicio. Pero no se trata de implementar una determinada tecnología, ni de crear un departamento para ello, sino que se debe implicar a cada uno de los trabajadores de la compañía con la independencia del papel que desempeña en ella.

Finalmente, el CRM no es un programa informático, sino que constituye una herramienta gerencial enfocada en el cliente que se apoya en la tecnología.

2.1.2 Elementos del CRM

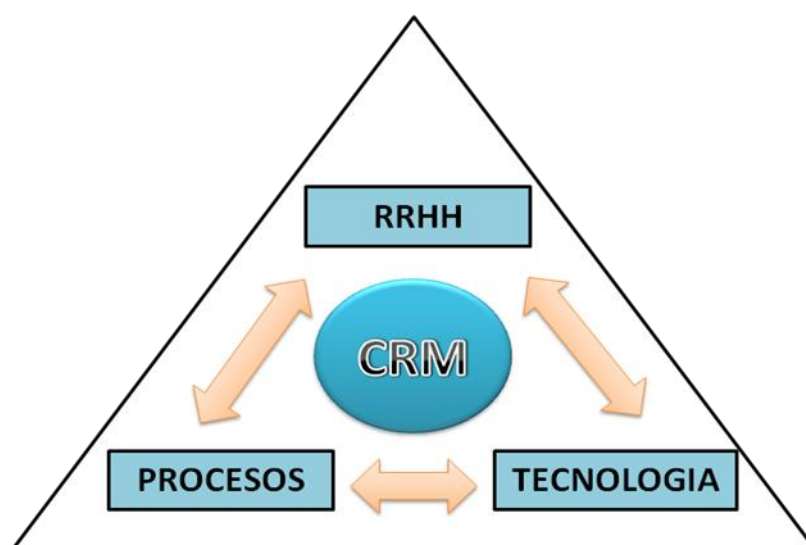
El CRM tiene como propósito principal construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. Esto supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para así poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

Para esto, el CRM se apoya en tres pilares fundamentales:

- **Procesos:** suele ser necesario un cambio estructural, puesto que éstos tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes.

- Recursos Humanos: las personas son parte fundamental del éxito o del fracaso de estos procesos. No se trata de obligarles a que apliquen determinados procedimientos de orientación al cliente, sino de implicarles haciéndoles entender cuáles serán los resultados y los efectos de sus acciones para que se consideren pieza fundamental en el sistema de relaciones.
- Tecnología: las herramientas informáticas permiten un mejor manejo de la información obtenida, y manejada por las personas. Es fundamental la aportación de soluciones tecnológicas que agilicen el manejo para la toma de decisiones.

GRAFICO N° 5

ELEMENTOS DEL CRM

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

Los elementos deberán ser tratados de forma integral para de esta manera asegurar una implementación exitosa del modelo.

2.1.3 Metodología

La metodología más aconsejable para una adecuada creación e implementación del CRM, contemplará las siguientes etapas:

1. **Definición de la visión y objetivos del CRM:** se deberán definir tanto la visión del modelo CRM (como deseamos que sea la organización después de la implementación de la herramienta), como los objetivos globales. De este modo, conociendo los objetivos podemos medirlos y ver el grado de consecución de los mismos.

Para poder definir de una manera adecuada cada uno de estos elementos, se recomienda desarrollar en el interior de la empresa un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización. Así, se podrá determinar con mayor grado de acierto, si éste debe seguir o no adelante. Para poder medir de una manera acertada el logro de estos objetivos, es aconsejable que la organización los defina **de** una manera concreta.

2. **Definición de la estrategia CRM:** la clave está en definir de forma acertada el posicionamiento de la empresa en cada uno de los segmentos de clientes, analizando las competencias actuales y las necesarias para

obtener el posicionamiento deseado. Del mismo modo, se deberá desarrollar un calendario de implementación de la herramienta. La organización debe tener presente que cada segmento de clientes es distinto; por ello, no debe tratarlos a todos por igual, como si formaran un único segmento.

3. **Introducción de cambios organizacionales, en las personas y en los procesos:** es necesario modificar la estructura organizacional, los procesos y la filosofía del personal interno de la organización: así se logrará una empresa orientada al cliente. Los procesos deberán ser redefinidos en la medida de lo necesario para mejorar su eficacia y eficiencia, dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología jugará un papel clave. También será necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un CRM.
4. **Información:** se deberá recopilar y organizar toda la información de la empresa para así poder hacer un uso adecuado de la misma y poder integrarla en la herramienta de una manera exitosa.
5. **Definición y establecimiento de las correctas prácticas para la gestión de la información:** se deberá desarrollar la "inteligencia de clientes" (*customer intelligence*). De esta manera conseguirá conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa de CRM basada en el conocimiento de los clientes y en el desarrollo de

productos y servicios a su medida. También es importante la recogida de información para la mejora de los procesos, así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua.

6. **Tecnología:** una vez definidos, todos los objetivos de la empresa, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en la tecnología. En este momento, es necesario conocer exactamente cuáles son las necesidades que se tienen, para de este modo, poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a sus necesidades concretas. Muchas veces es difícil decidir qué soluciones son las más adaptadas a la empresa, ya que se puede optar por una tecnología que sobredimensione estas necesidades o por tecnología que sea insuficiente para dar solución a las necesidades de la organización.
7. **Seguimiento y control:** se han de definir unos indicadores que sirvan para el control de los resultados, así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos. Es digno de mención que aunque tengamos un plan global de desarrollo del modelo, es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando el ROI de cada uno de los pasos y así seguir motivando a la empresa hacia el camino de ser una "organización orientada al cliente". Además se debe medir, controlar y analizar la efectividad del sistema continuamente para mejorar su rendimiento.

Cabe destacar que la implementación del CRM, debe ser progresiva y que necesita de un grupo de trabajo especializado en su manejo, bien sea interno o externo, contando en este último caso con la colaboración de un proveedor de

soluciones globales, ya que de la misma manera en la que toda compañía necesitó tiempo para adaptarse a la revolución tecnológica y sus efectos sobre su modelo de negocios, debe comprenderse que el CRM traerá cambios ventajosos sólo si no se espera que haga milagros en la organización.

2.1.4 Beneficios

Los beneficios que aporta el CRM a las organizaciones empresariales se enmarcan principalmente en el área de marketing y comercial, repercutiendo, claro está, en el resto de áreas de la empresa. Así podemos citar que las mejoras que aporta esta herramienta son⁸:

- **Visión clara de los clientes** centralizando toda la información sobre ellos: su rentabilidad, su historial de contactos, sus compras, su potencial, etc. Para de esta manera anticiparnos a lo que el cliente quiere.
- **Historial de contactos** con los clientes, de todas las comunicaciones que se han tenido con ellos: correos electrónicos, faxes, llamadas telefónicas, etc.
- **Gestión de las agendas** de los comerciales, insertando demás acciones de manera automática en función de las planificaciones y seguimientos.

⁸ Cfr. [<http://www.baquia.com/com/20030421/art00002.html>]

- **Visión clara del estado de todas las oportunidades de negocio** que hay en la organización, conociendo sus probabilidades de éxito, tiempo aproximado de cierre.
- **Obtención de las previsiones de ventas** de manera sencilla y rápida, con un alto nivel de precisión.
- **Correcta gestión de los seguimientos** comerciales, asignando determinadas acciones de seguimiento automático, simplificando así el proceso.
- **Conocimiento de la eficacia y eficiencia de las ventas** por estructuras de ventas.
- La mejora de la eficiencia de los procesos de relación con los clientes de la empresa, tanto los ya existentes como aquellos susceptibles de serlo en el futuro (clientes potenciales).
- El incremento del conocimiento disponible en la empresa sobre tales clientes y, por tanto, del grado de diferenciación e individualización entre distintos clientes.
- **Conocimiento de la estructura de costos** del área comercial para conocer el costo de adquisición por cliente, el valor de un cliente, la rentabilidad, etc.

- El conocimiento adquirido del cliente permite a la empresa personalizar sus campañas de modo que solo aquellos segmentos de cliente susceptibles de responder a una promoción dada sean objeto de ella, reduciendo el costo asociado a campañas masivas de captación.
- **Planificación** de las distintas acciones introduciéndolas directamente en la agenda de los comerciales, como por ejemplo, las primeras visitas tras una acción de marketing directo o el envío de una evaluación de satisfacción del cliente tras haber pasado un mes de su compra.
- **Visión clara de la efectividad** de las acciones de marketing y de su repercusión en los costes.

CUADRO N° 9

BENEFICIOS DEL CRM

Beneficios Cuantificables:	Beneficios no Cuantificables:
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del valor medio del cliente • Aumento del rendimiento de la fuerza de venta • Disminución de costos • Aumento de la fidelidad de la cartera de clientes objetivos. • Rendimiento sobre la inversión en CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio organizativo en la compañía • Cambio cultural en la compañía • Cambio de enfoque hacia el cliente

FUENTE: Investigación realizada
 REALIZADO POR: Diana Pico

Aunque estos beneficios estarán sustentados por la tecnología, es aconsejable englobar esta herramienta dentro de un concepto mucho más amplio que conduzca a la gestión del cambio en la organización en el área de ventas y marketing. Esa visión más global debe contemplar la estrategia, la tecnología, los procesos y las personas.

Las empresas en muchas ocasiones se preguntan si para mejorar sus relaciones con sus clientes necesitan realizar inversiones económicas importantes en tecnología y si esa inversión es una garantía de éxito. La verdad es que estos desembolsos económicos deben ser muy controlados y transparentes, aunque lo realmente decisivo es tener una visión global de cómo mejorar las relaciones con los clientes integrando distintos elementos para conseguirlo. Por ello, siempre que se invierta en CRM se debe tener en cuenta el retorno de la inversión.

De igual forma el establecer un proceso de fidelización genera cambios positivos con respecto al cliente, como por ejemplo:

- Menos sensibilidad a precios.
- Transmisión de satisfacción a terceras personas.
- Clientes menos sensibles a estrategias de la competencia.
- Evitan la búsqueda de otras alternativas de inversión por parte del cliente.

2.2 INPLEMENTACIONES DE MODELOS DE CRM

Muchas organizaciones han conseguido grandes resultados de la utilización de este sistema, sin embargo un gran número de ellas no ha alcanzado los beneficios que esperaban y se han encontrado con problemas que van desde la integración y aumento de costos, hasta el rechazo de los usuarios. Sin embargo todos estos problemas se pueden evitar con un adecuado diseño y ejecución de los proyectos de CRM.

Por todos, son conocidas las importantes oportunidades "teóricas" que el CRM ofrece. En los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, sin embargo, algunos datos sobre el éxito en las implantaciones de CRM son escalofriantes. Según Meta Group, del 55 al 75 % de los proyectos CRM no alcanzan objetivos.⁹

Es importante considerar que uno de los elementos claves para realizar una estrategia de CRM, es poder contar con un adecuado proceso de implementación de este sistema, el cual afecta a la organización tanto interna como externamente, ya que el resultado está ligado estrechamente al recurso humano de la empresa y a la aceptación del sistema de parte de los clientes.

Al implementar el CRM, la organización podrá conocer con anticipación las preferencias de sus clientes, logrando poder entregarles un servicio diferente para

⁹ Cfr. E., Navarro.(2002) [<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/40/realcrm.htm>] *Las realidades del CRM*

cada una de sus necesidades y de esta manera lograr un plus sobre la competencia de la empresa, aumentando además la fidelización de sus clientes.

2.2.1 Implementaciones generales

La experiencia ha demostrado que la mayoría de las iniciativas de CRM no resulta exitosa debido a que las compañías enfocan sus esfuerzos principalmente en la tecnología; los temas relacionados a estrategia, procesos de negocio, cultura organizacional, estructura operativa, capacidades del personal y administración del cambio no son considerados como prioritarios en muchos casos. Como regla, una implementación exitosa de una iniciativa de CRM depende aproximadamente en un 75% de la estrategia, procesos y organización; solamente el 25% se relaciona con la plataforma operativa. El término CRM ha sido rápidamente adoptado por muchas empresas, pero pocos consorcios cuentan con un adecuado programa, razón por la que el 70% por ciento de los programas que se implantan a nivel mundial fracasan en no más de doce meses.

En los Estados Unidos de Norteamérica son muy conocidos los casos de éxito de empresas que han implementado un CRM, pero en la región de América Latina el tema es un poco más selectivo en cuanto a empresas que lo han implementado; solo las empresas verdaderamente grandes se han animado a entrar en esta filosofía, debido a que representa el compromiso de muchos recursos y esfuerzos por parte de la compañía.

Por ello, muchas empresas no están dispuestas a correr riesgos en épocas de recesiones económicas y crisis como las que hoy en día se están viviendo en nuestros países de Latinoamérica.¹⁰

2.2.2 Implementaciones del sector

Si bien a varias empresas que implementan un CRM no les va bien, también existen casos de éxito en el sector, como el que se detalla a continuación:

La empresa ProFuturo, administradora de fondos de pensión en el Perú, se encontraba en la crítica situación de perder un 40% de su cartera de clientes al año, lo que motivó a una reestructuración del negocio. Se resolvió enfocar la organización en el cliente, determinando una estrategia defensiva, de conservación, para asegurar un mejor servicio a los clientes existentes y una estrategia ofensiva a ampliar la cartera de clientes. En el año 2000 se inicia la implementación de la estrategia de CRM, se crea un centro de coordinación de CRM donde se evalúa el impacto de las acciones derivadas de los distintos proyectos. ProFuturo creó su “Ecosistema CRM” abarcando las funciones del CRM operativo, donde se gestiona las campañas de venta, la atención al cliente y el marketing, y del CRM analítico, para la toma de decisiones.

ProFuturo seleccionó Pivotal como su herramienta de CRM para la gestión integral de las necesidades de venta, marketing y servicios.

¹⁰ Cfr. M VALDEZ, (2003). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm>]
Las expectativas de éxito de CRM en Latinoamérica

“EL CRM es una estrategia de negocio soportada por la tecnología, cuya clave de éxito está en la comprensión integral de los clientes” indica Mariano Felipe Paz Soldán, líder estratégico central de ProFuturo. EL alcance del proyecto es toda la organización, no es un tema de tecnología ni de marketing.

En la actualidad ProFuturo es la administradora de fondos de pensión líder en Perú con más de 800.000 afiliados, además ProFuturo ha sido galardonada con el premio nacional a la calidad del Perú en el año 2001 y es la primera administradora de fondos de pensión en el mundo en obtener una certificación ISO 9001.

ProFuturo ha logrado impulsar dentro de su organización un importante proceso de madurez en la gestión, logrando resultados de excelencia.¹¹

Otro caso de éxito es el del Grupo Sancor Seguros de Argentina, donde el centro de atención a clientes del grupo se encontraba utilizando distintos aplicativos para atender a clientes de tres empresas. Ello redundaba en diversas áreas durante el trabajo cotidiano.

Con la ayuda de Microsoft Dynamics CRM, el 95% de los casos se resuelven en primera instancia. Integrar aplicaciones de servicio, marketing y gestión comercial fue el desafío al que el grupo se enfrentó para optimizar los servicios que brinda al cliente desde su centro de atención al cliente.

¹¹ Cfr. CMT. [www.cmt-la.com/profuturo.htm] **El éxito de una organización centrada en el cliente**

Los principales beneficios que la implementación le ha brindado al grupo, vienen dados por la integración de la mayor parte de los servicios que ofrece al cliente en una única plataforma. La compañía ahora tiene rapidez y facilidad con la que ahora puede hacer el seguimiento de incidentes y resolverlos.¹²

¹² Cfr. MICROSOFT Dynamics. [www.cmt-la.com/dpdocumentos/Sancor_Seguros_CRM_pantilla_ayul.pdf]
Casos de Éxito.

3 PROCESO DE INVESTIGACION DE MERCADOS

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Por muchos años las empresas han creído que la rentabilidad, tiene que ver únicamente con la venta, pero se han dado cuenta de que no solo ésta hace que la compañía crezca; por esta razón, se han ido creando una serie de herramientas con el propósito de mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Luego vieron que al posar su mirada en el cliente era clave y esto se convertía en mayor sostenibilidad tanto financiera como de marca a largo plazo. Al nacer este enfoque en el cliente, es donde se comienzan a desarrollar muchas estrategias en torno de esto, y se lanza una herramienta llamada Customer Relationship Management (CRM).¹³

Para crear esta estrategia se debe tomar en cuenta no solo la implementación del sistema informático, sino también todos los aspectos que conllevan la utilización de esta herramienta, como tener en cuenta que el CRM debe ir acompañado por una gran cuota de los valores tradicionales de servicio al cliente, tratarlo como un valor único, para que las ventajas sean reales, es decir que el CRM no es únicamente un software sino es una cultura organizacional.

¹³ [<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/guia-de-implementacion-de-un-crm-para-las-pymes.htm>]

En la actualidad muchas empresas intentan tener un CRM, pero está destinada a fracasar sino es acompañada por un cambio de mentalidad dentro de los miembros de la organización, ya que el CRM no es una herramienta mágica, sino una que debe ser realizada apropiadamente.

La empresa de fondos de jubilación en la ciudad de Quito está dejando de renovar pólizas anualmente, debido a varios factores que han causado insatisfacción en los clientes. Existe un mayor interés, en especial en los nuevos asesores, en cumplir con la venta en el día a día, mas no en lograr una fidelización del cliente hacia la empresa para futuras renovaciones, el control del asesor se lo realiza de una forma manual, lo que hace más difícil el seguimiento del mismo. Además no se cuenta con un sistema eficiente para el manejo de la información del cliente y menos de una cultura enfocada a éste.

Por todo lo detallado anteriormente, se concluye que existe en la empresa la necesidad de profundizar en el tema, y crear una estrategia de CRM para conseguir una visión clara del cliente. Cabe señalar que los resultados de esta investigación serán de vital importancia, ya que se trata de mejorar la cultura organizacional de toda la empresa con respecto al cliente.

3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Objetivo principal

Evaluar la situación actual de la satisfacción del cliente en función de la atención y el seguimiento de su asesor y conocer cómo se maneja la información del cliente en la empresa.

3.2.2 Objetivos específicos

- Conocer sobre la situación actual de la empresa y como está influyendo en el servicio del cliente.
- Contar con información importante por parte de expertos para un mejor conocimiento del tema de CRM.
- Conocer si existe algún interés por parte de la empresa en tener un modelo de CRM para el manejo eficiente de los clientes.

3.3 DISEÑO E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

Se realizará una investigación exploratoria. Este estudio nos ayudará a investigar de forma cualitativa el enfoque que tiene la empresa con el cliente. Después en la investigación descriptiva, vamos a medir cuantitativamente las necesidades del cliente.

Se realizará una recopilación de datos mediante entrevistas con expertos en CRM y con el gerente de la empresa y después con esta información y con un panorama más claro de la situación actual, se estructurará la encuesta y así poder conocer las necesidades reales del cliente.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 Fuentes primarias

Se realizará entrevistas a expertos en CRM y al gerente de la empresa de fondos de jubilación para recopilar información que sirva de base en la investigación de mercado.

Posteriormente se realizará la investigación de mercado con respecto a la situación actual de los clientes de la empresa de fondos de jubilación y a las necesidades existentes.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Textos que contengan información acerca de CRM, artículos de revistas en los cuales se haga relación al CRM, investigaciones publicadas en el internet, sitios Web de los cuales podamos nutrir aún más toda la información necesaria. Tesis realizadas anteriormente, archivos de empresas que ya hayan creado o implementado un modelo de CRM e información archivada clave que la empresa nos pueda proporcionar.

3.5 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Para definir la muestra se debe primero medir la población; en base al número de clientes que tiene la empresa de fondos de jubilación en la ciudad de Quito. De acuerdo a la base de datos que tiene la empresa actualmente, son 881 clientes.

Habiendo definido la población, se procede a definir la muestra a través de la siguiente fórmula de poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

CUADRO N° 10

NOMENCLATURA DE LA FORMULA DE LA MUESTRA

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error $1 = 0.05$, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$
N	El total de la población.
e	Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 0.07

FUENTE: Monografias.com

ELABORADO POR: Diana Pico

CUADRO No. 11

DATOS DE LA FORMULA DE LA MUESTRA

P	0,5
Q	0,5
Z	1,96
N	881
E	0,07
Nivel de confianza	95%

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

$$n = (0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2 \times 881) / (((0,07)^2 \times 880) + (0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2))$$

n= 160 clientes.

El resultado de la muestra es de 160 clientes a ser encuestados. Los beneficios al realizar la encuesta a ese número de clientes, son de gran contribución a la investigación, ya que se puede manejar una tendencia de cómo está el servicio del asesor hacia el cliente en la empresa de fondos de jubilación.

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Dentro de las técnicas de recolección de información usaremos las siguientes:

En la fase exploratoria se hará las entrevistas a expertos en CRM y al gerente de la empresa. Además se recopilará información de fuentes secundarias como: libros, tesis realizadas, etc.

En la fase descriptiva se recopilará los datos que se obtendrá de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa.

3.6.1 Entrevista a expertos

Primero es importante detallar los objetivos de la encuesta a los expertos:

- Conocer como sería un modelo de CRM ideal y cuáles serían sus beneficios
- Conocer que información es fundamental para poder crear un modelo de CRM en la empresa.
- Conocer si se han implementado modelos de CRM en empresas aquí en el país y que tan aceptado ha sido entre los trabajadores.

Se realizó la entrevista a expertos, donde se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 12

INFORMACION DE LOS EXPERTOS ENTREVISTADOS

EXPERTO	INFORMACION DEL EXPERTO	APORTE DE LA ENTREVISTA A LA INVESTIGACION
Eco. Enrique Jurado	Gerente General de la empresa Jurado y Fiallo Asociados, empresa de créditos y cobranzas donde se maneja un Call Center especializado.	<p>Lo fundamental de un CRM es poder tener un seguimiento eficiente del cliente, para en la práctica poder ser más eficaz.</p> <p>El CRM permite mantener un seguimiento a las gestiones que se van realizando.</p> <p>El CRM es un desarrollo conceptualizado del producto que va de la mano de un tecnólogo.</p> <p>El técnico es el que va a hacer el proceso de cambio en la programación, pero realmente la persona de negocios es la que está con el producto y lo conoce.</p>
Ing. Catherine Cobo	Consultora especializada en CRM, en la empresa 1to1 Ecuador.	<p>Un modelo de CRM dependerá de la visión, los objetivos y principalmente de la estrategia empresarial de la organización.</p> <p>Un modelo ideal de CRM debe estar alineado a las necesidades de la organización que se deben identificar antes de la implementación de este tipo</p>

		<p>de estrategias.</p> <p>El registro de las interacciones es muy importante ya que permite conocer la información histórica del cliente.</p> <p>EL CRM es totalmente aplicable a cualquier tipo de organización en la que se tenga relación con clientes.</p> <p>Los beneficios que puede tener un CRM son: conocer las actividades de la fuerza de ventas. Estandarizar la información que se entrega a los clientes. Reducir el tiempo de atención en el área. Entregar promociones de forma segmentada.</p> <p>Los resultados se pueden ver reflejados en cierres de ventas, mejoramiento en la atención, toma de decisiones informadas, en tener una base segmentada.</p>
--	--	--

FUENTE: Investigación de mercado

ELABORADO POR: Diana Pico

Las respuestas concretas a cada pregunta, se encuentran en los anexos. (Ver anexo 2 y 3)

3.6.2 Entrevistas al gerente

Los objetivos planteados para la entrevista al gerente son:

- Determinar que grado de importancia le da la empresa a sus clientes
- Conocer cómo se maneja el control de actividades de los asesores

- Conocer si la empresa tiene un área de servicio al cliente o servicio post venta

Se realizó la entrevista a la gerente de la empresa de fondos de jubilación, quien manifestó varios puntos muy importantes para la investigación que se detallan a continuación:

CUADRO No. 13

INFORMACION DE LA ENTREVISTA CON EL GERENTE

Factores de diferenciación que maneja la empresa para cumplir con la expectativa del cliente	<p>El asesor es el responsable de manejar su cartera de clientes. El negocio no se fundamenta en la venta del producto, sino en el seguimiento al cliente.</p> <p>Cada asesor debería llamar a sus clientes ya sea por el cumpleaños o en una fecha importante.</p>
Sistema de control y seguimiento para evaluación de los asesores	<p>Los asesores llenan un afiche con los datos de quien visitó y cuantas citas realizó.</p> <p>También se controla en cuanto a las renovaciones, si el cliente está bien atendido renueva, caso contrario no lo hace.</p>
Personal asignado para el manejo del servicio al cliente y servicio post venta	<p>Existe una asistente de gerencia quien se encarga del servicio al cliente, pero los clientes cada vez aumentan y no se da abasto.</p> <p>No hay una persona encargada del servicio post venta, el asesor es el encargado de este servicio.</p>

Sistema de administración del cliente	No se cuenta con un sistema de administración del cliente, el asesor administra su cartera de clientes. Cada gerente debería tener su asistente, pero eso no sucede.
Apertura a implementar un CRM en la empresa	Interés de conocer un sistema que pueda administrar a los clientes de una mejor manera, como mandar mails de feliz cumpleaños o información de la empresa, conocer las necesidades futuras del cliente, para así tener clientes totalmente satisfechos.

FUENTE: Investigación de mercado

ELABORADO POR: Diana Pico

Dentro de los anexos, se detalla la información completa de cada una de las preguntas de la entrevista. (Anexo 1)

3.6.3 Encuesta Piloto (Anexo 4)

La encuesta piloto fue diseñada en base a la información obtenida de investigación secundaria y también en relación a los objetivos planteados.

Fue aplicada a diez clientes que se escogieron al azar, donde se realizó preguntas abiertas para conocer la opinión real del cliente.

Después de haber aplicado la encuesta piloto se pudo obtener las variables de algunas preguntas y corregir ciertos errores que presentaba la encuesta.

3.6.4 Encuesta Final de Investigación de Mercados

Después de haber realizado una investigación de las preguntas abiertamente, y bajo lo obtenido mediante la encuesta piloto, se diseño la encuesta final. (Ver anexo 5)

La empresa de fondos de jubilación tiene 881 clientes registrados en la base de datos de la empresa.

3.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.7.1 Tabulación de datos

Dentro de la tabulación de los datos tenemos las respuestas de cada una de las preguntas de las 160 encuestas realizadas en la investigación de mercado con sus respectivos gráficos.

A continuación se detalla los resultados:

ENCUESTA

1. ¿Cuál es la razón por la que compró el fondo de jubilación?

CUADRO No. 14

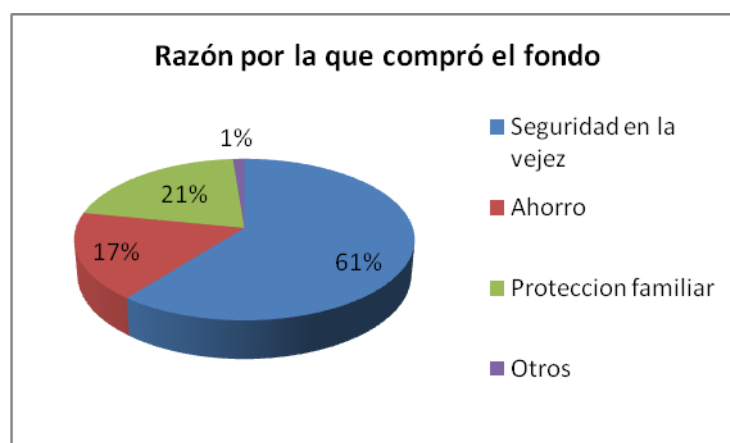
RAZONES POR LAS QUE COMPRAN EL FONDO DE JUBILACION

Seguridad en la vejez	97	61%
Ahorro	28	17%
Protección familiar	33	21%
Otros	2	1%
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercados

ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO No. 6

RAZON POR LA QUE COMPRAN EL FONDO DE JUBILACION

FUENTE: Investigación de mercado

ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: Del 100% de los clientes encuestados, el 60% compró el fondo por seguridad en la vejez, el 21% por Protección familiar, el 17% por ahorro y el 1% porque le vendió la prima.

2. ¿Recuerda usted los beneficios que su póliza le ofrece?

CUADRO No. 15

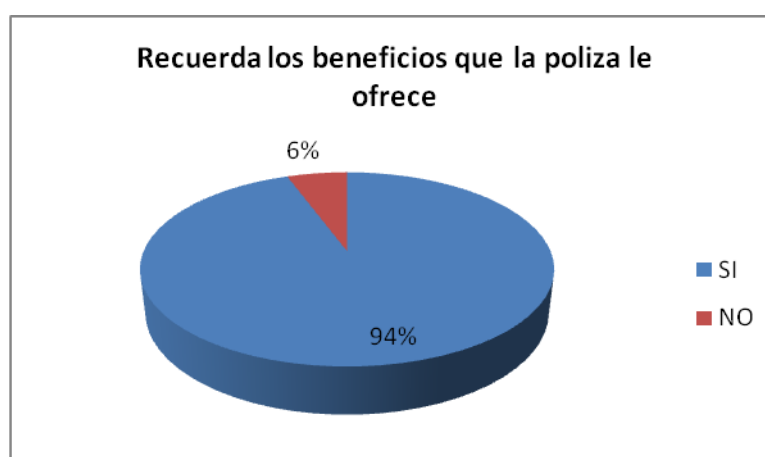
RECORDACION DE LOS BENEFICIOS DE LA POLIZA

Si	151	94%
No	9	6%
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercado
ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO No. 7

RECORDACION DE LOS BENEFICIOS DE LA POLIZA



FUENTE: Investigación de mercado
ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: El 94% de los clientes recuerda los beneficios que la póliza le ofrece, y el 6% no los recuerda.

3. ¿Está satisfecho con el servicio que le brinda su asesor?

CUADRO N° 16

SATISFACCION DEL SERVICIO DEL ASESOR

Si	107	67%
No	53	33%
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercado
ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 8

SATISFACCION DEL SERVICIO DEL ASESOR



FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: Del 100% de los clientes el 76% está satisfecho con el servicio del asesor y un 33% no está satisfecho.

3.1 ¿Por qué está satisfecho con el servicio del asesor?

CUADRO N° 17

RAZONES POR LA QUE EL CLIENTE ESTA SATISFECHO

Por la atención oportuna	38	36%
Cubre todas mis inquietudes	69	64%
Otro	0	0%
Total	107	100%

FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 9

RAZONES POR LA QUE EL CLIENTE ESTA SATISFECHO



FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: Del 67% de los clientes satisfechos, el 64% lo está porque el asesor cubre todas las inquietudes y el 36% porque el asesor tiene una atención oportuna.

3.2 ¿Por qué no está satisfecho con el servicio del asesor?

CUADRO N° 18

RAZONES POR LAS QUE EL CLIENTE ESTA INSATISFECHO

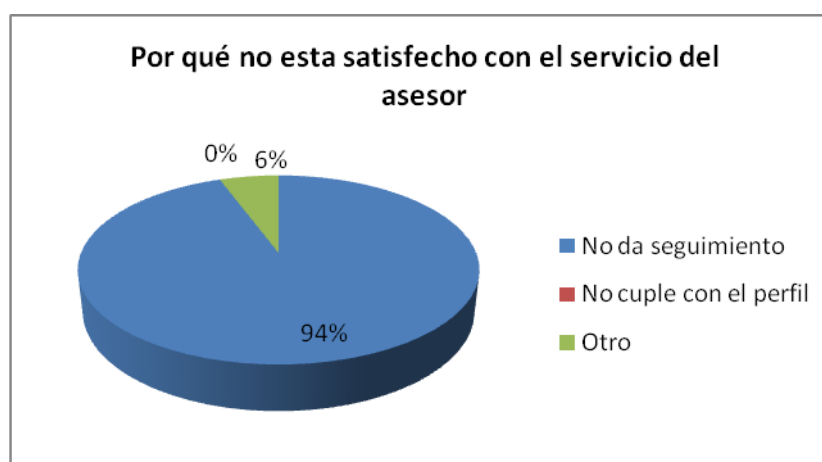
No da seguimiento	50	94%
No cumple con el perfil	0	0%
Otro	3	6%
Total	53	100%

FUENTE: Investigación de mercados

ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 10

RAZONES POR LAS QUE EL CLIENTE ESTA INSATISFECHO



FUENTE: Investigación de mercados

ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: Del 33% que no está satisfecho con el servicio del cliente, el 94% es porque no da seguimiento y el 6% es porque no ayuda en nada, no cumple cuando dice que le va a visitar al cliente y por falta de asesoramiento.

4. ¿En que mejoraría el servicio del asesor?

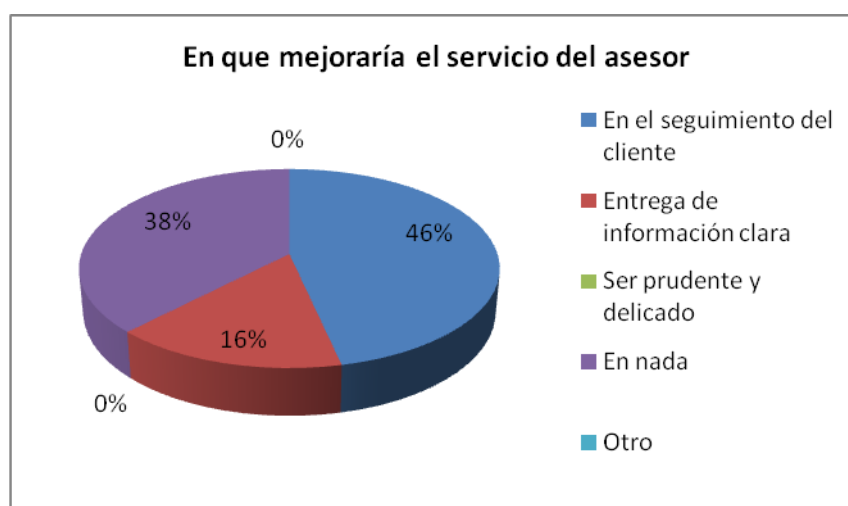
CUADRO N° 19

MEJORA DEL SERVICIO DEL ASESOR

En el seguimiento del cliente	74	46%
Entrega de información clara	25	16%
Ser prudente y delicado	0	0%
En nada	60	38%
Otro	0	0%
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 11

MEJORA DEL SERVICIO DEL ASESOR

FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: El 46% le gustaría que mejore el servicio del asesor en el seguimiento del cliente, el 38% que no mejore en nada, el 16% le gustaría que mejore en la entrega de información clara.

5. ¿Cuántas veces considera necesario que el asesor le visite en el año?

CUADRO N° 20

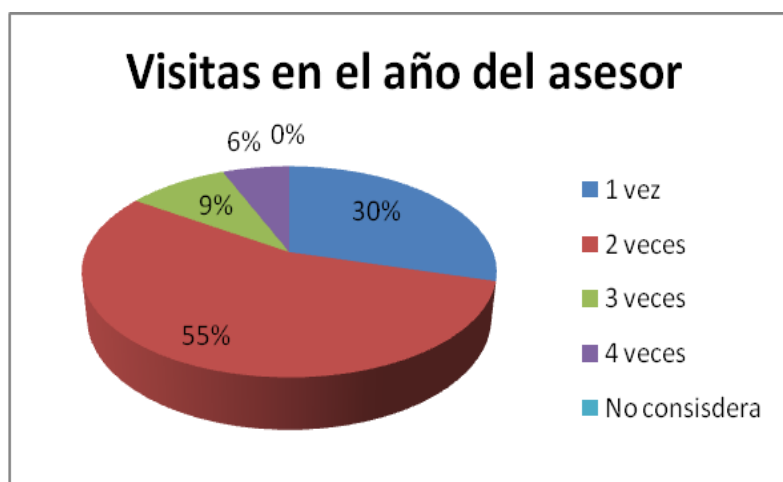
VISITAS EN EL AÑO DEL ASESOR

1 vez	47	30%
2 veces	88	55%
3 veces	15	9%
4 veces	10	6%
No considera	0	0%
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 12

VISITAS EN EL AÑO DEL ASESOR



FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: Del total de encuestados, el 55% considera necesario que le visite 2 veces al año, el 30% considera que el asesor le visite 1 vez al año, el 9% que le visiten 3 veces al año y el 6% 4 veces al año.

5.1 ¿Por qué considera necesario que le visite el asesor?

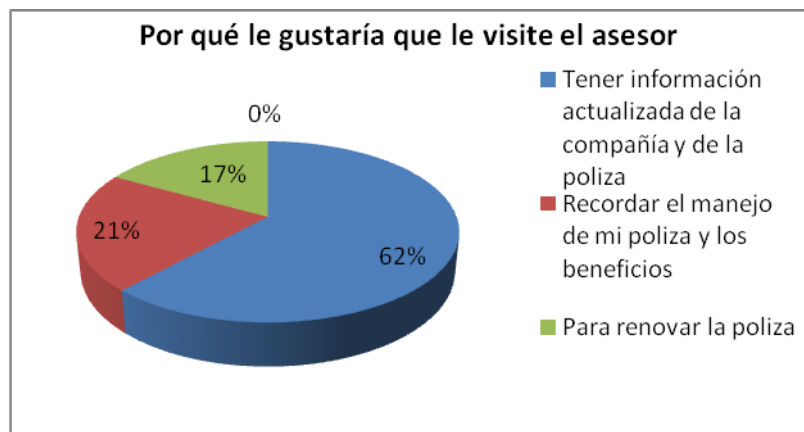
CUADRO N° 21

CONSIDERA NECESARIO QUE LE VISITEN EL ASESOR

Tener información actualizada de la compañía y de la póliza	99	62%
Recordar el manejo de mi póliza y los beneficios	34	21%
Para renovar la póliza	27	17%
Otro	0	
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N°13

CONSIDERA NECESARIO QUE LE VISITEN EL ASESOR

FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: EL 62% de los clientes considera necesario que les visite para tener información actualizada de la compañía y de la póliza. Un 21% para que les recuerde el manejo de la póliza y los beneficios y un 17% para renovar la póliza.

6. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre la empresa?

CUADRO N° 22

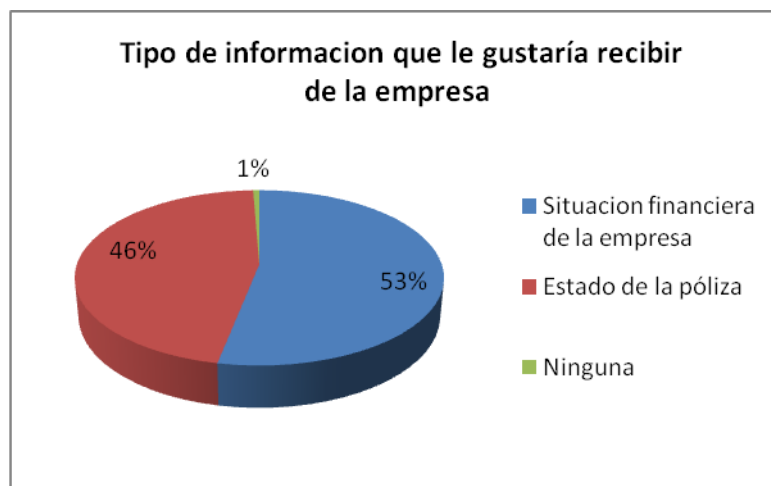
TIPO DE INFORMACION PARA EL CLIENTE

Situación financiera de la empresa	85	53%
Estado de la póliza	74	46%
Ninguna	1	1%
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 14

TIPO DE INFORMACION PARA EL CLIENTE



FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: Del 100% de los clientes encuestados, el 53% le gustaría recibir información de la situación financiera de la empresa, el 46% sobre el estado de la póliza y el 1% no le gustaría recibir información de la empresa.

7. ¿Cada qué tiempo le gustaría recibir la información de la empresa?

CUADRO N° 23

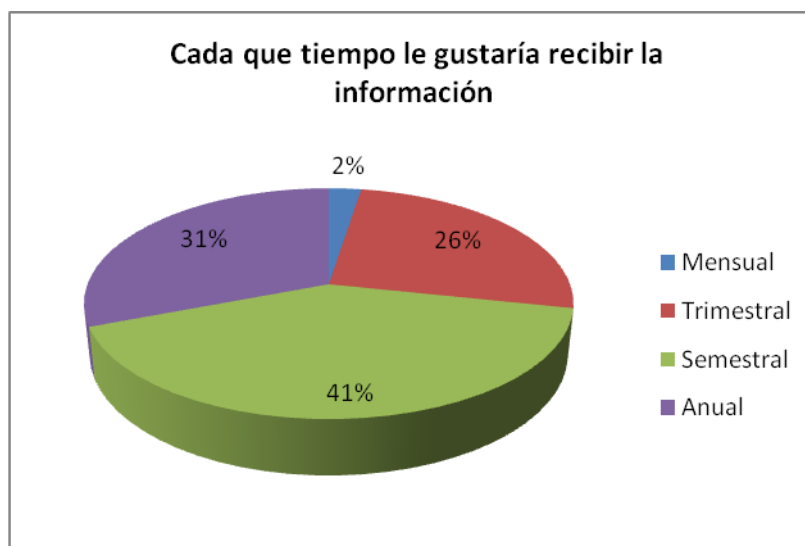
TIEMPO DE ENTREGA DE INFORMACION

Mensual	4	2%
Trimestral	41	26%
Semestral	65	41%
Anual	49	31%
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 15

TIEMPO DE ENTREGA DE INFORMACION



FUENTE: Investigación de mercados
ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: El 41% le gustaría recibir la información semestralmente, el 31% anualmente, el 26% trimestralmente y el 2% mensualmente.

8. ¿Por qué medio le gustaría recibir la información de la compañía?

CUADRO N° 24

MEDIO PARA RECIBIR LA INFORMACION

Mail	99	62%
Visita	59	37%
Otro	2	1%
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercados

ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N°16

MEDIO PARA RECIBIR LA INFORMACION



FUENTE: Investigación de mercados

ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 61% le gustaría recibir la información por mail, mientras que el 37% le gustaría que el asesor le visite y un 1% le gustaría que le llamen por teléfono.

9. ¿Le gustaría conocer otros planes de protección familiar que tiene la compañía?

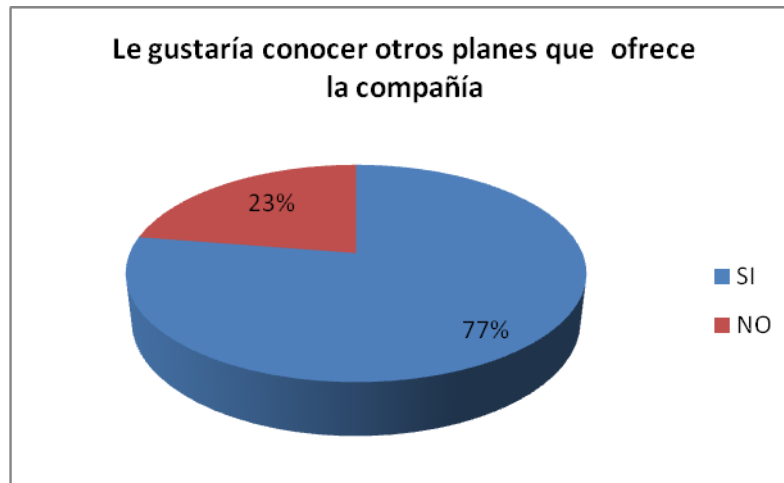
CUADRO N° 25

NUEVOS PLANES DE PROTECCION FAMILIAR Y PATRIMONIAL

Si	124	77%
No	36	23%
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercado
ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 17

NUEVOS PLANES DE PROTECCION FAMILIAR Y PATRIMONIAL

FUENTE: Investigación de mercado
ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: El 77% si le gustaría conocer otros planes de protección familiar y patrimonial que ofrece la compañía y el 23% no le interesa.

10. ¿Recomendaría a sus familiares o amigos que adquirieran un plan como el suyo?

CUADRO N° 26

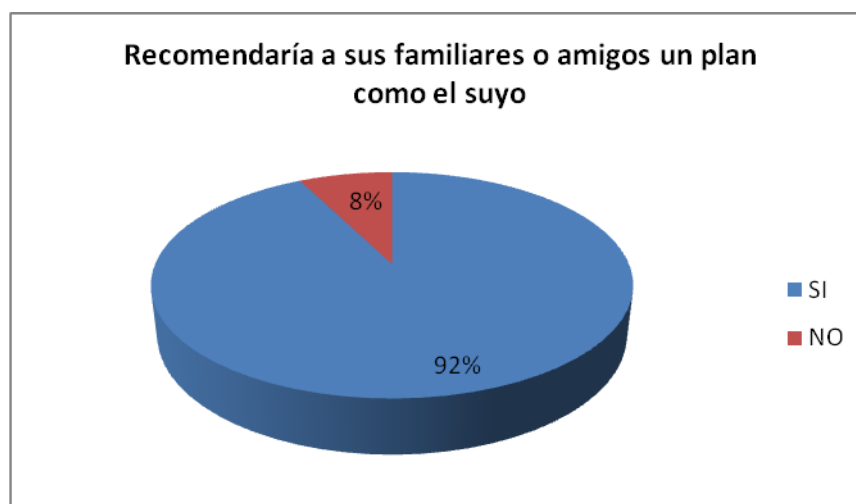
RECOMENDACIÓN A FAMILIARES Y AMIGOS

Si	148	92%
No	12	8%
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercado
ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 18

RECOMENDACIÓN A FAMILIARES Y AMIGOS



FUENTE: Investigación de mercado
ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: el 92 % de los encuestados si recomendaría a sus familiares y amigos que adquirieran un plan como el suyo y un 8% no lo recomendaría.

11. ¿Ha renovado su póliza?

CUADRO N° 27

RENOVACION DE LA POLIZA

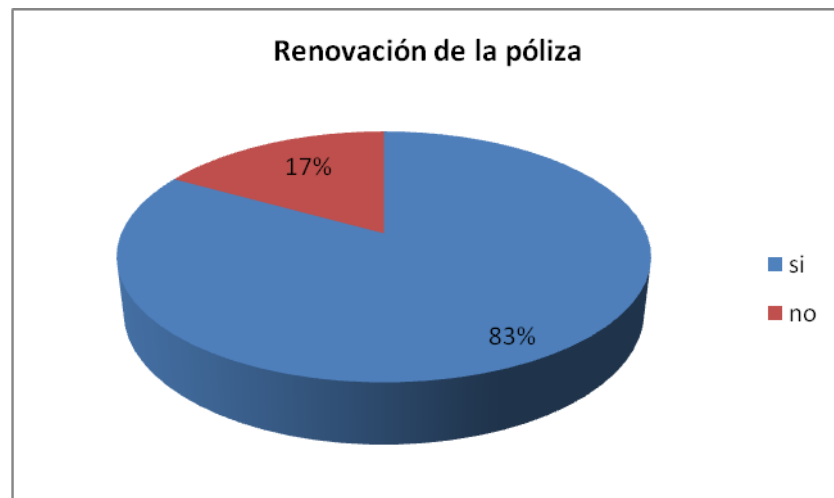
Si	133	83%
No	27	17%
Total	160	100%

FUENTE: Investigación de mercado

ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 19

RENOVACION DE LA POLIZA



FUENTE: Investigación de mercado

ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: EL 83% si ha renovado su póliza mientras que un 17% no lo ha hecho.

11.1 En caso de si haber renovado, ¿qué le incentivo a renovarla?

CUADRO N° 28

RAZONES POR LAS QUE RENUEVA LA POLIZA

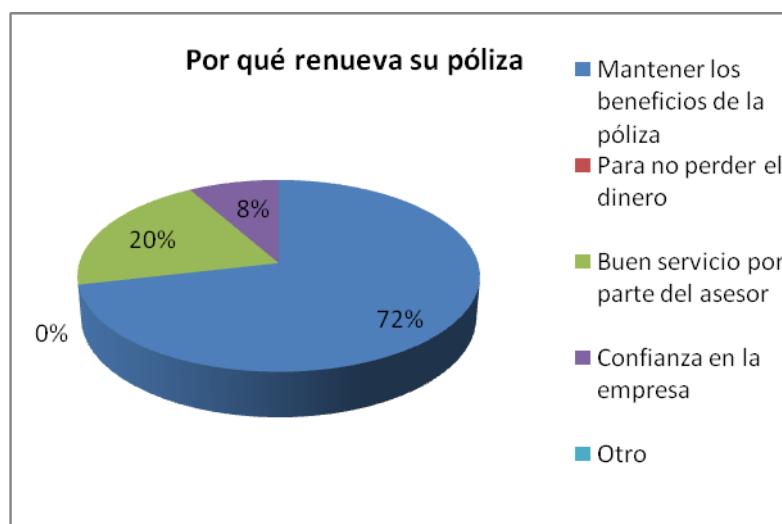
Mantener los beneficios de la póliza	95	72%
Para no perder el dinero	0	0%
Buen servicio por parte del asesor	27	20%
Confianza en la empresa	11	8%
Otro	0	0%
Total	133	100%

FUENTE: Investigación de mercado

ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 20

RAZONES POR LAS QUE RENUEVA LA POLIZA



FUENTE: Investigación de mercado

ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: De los clientes que si renuevan su póliza el 72% lo hace porque quiere mantener los beneficios de la póliza, el 20% por el buen servicio del asesor y el 8% por confianza en la empresa.

11.2 En caso de no haber renovado, ¿cuál fue la razón?

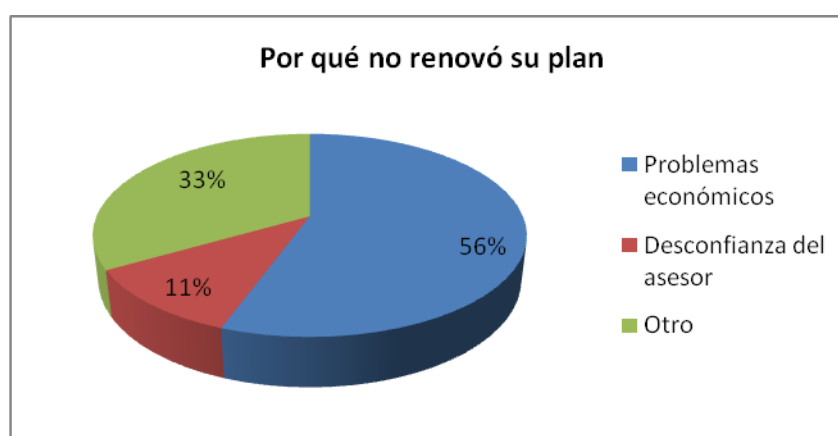
CUADRO N° 29

RAZON POR LA QUE NO RENUEVA LA POLIZA

Problemas económicos	15	56%
Desconfianza del asesor	3	11%
Otro	9	33%
Total	27	100%

FUENTE: Investigación de mercado
ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 21

RAZON POR LA QUE NO RENUEVA LA POLIZA

FUENTE: Investigación de mercado
ELABORADO POR: Diana Pico

Análisis: De las clientes que no han renovado su póliza, el 56% es por problemas económicos, el 33% por que recién han tomado el plan y aun no les toca renovar y un 11% no renueva por desconfianza del asesor.

3.7.2 Cruce de Variables

- Se conoció que la razón por la que compraron los clientes el fondo de jubilación, en su mayoría fue por la seguridad en la vejez, pero también un porcentaje menor por protección familiar y por ahorro, podemos comprobar que el 94% si recuerda los beneficios de sus planes, lo que esto nos indica es que el cliente conoce de su producto y sus beneficios.
- El 33% de los clientes encuestados están insatisfechos con el servicio del asesor porque no se da seguimiento y la mayoría (55%) quieren que se les visite semestralmente más un 30% una vez al año, esto quiere decir, que los asesores por lo menos deben visitar a sus clientes dos veces al año, ya que al no dar seguimiento el cliente puede desconfiar del asesor o de la empresa y hasta dejar de renovar su póliza.
- La empresa al no manejar y supervisar centralizadamente a sus asesores puede perder mucho dinero, ya que éstos son el vinculo entre la empresa y el cliente, por lo tanto el asesor debe estar capacitado y motivado para que visite a sus clientes.
- Los clientes encuestados están interesados en recibir información de la situación financiera de la empresa y del estado de su póliza y no necesariamente tiene que ser visitando al cliente, ya que un 62% de los encuestados les parece mejor recibir la información vía correo

electrónico, esta sería otra forma de mantener al cliente informado y satisfecho.

- El cliente quiere que el asesor le visite semestralmente en su mayoría para tener información actualizada de la compañía y de la póliza y también en un menor porcentaje de clientes les gustaría que el asesor les visite y les recuerde el manejo y los beneficios de su póliza, lo que indica que se debe tener material para llevar a los clientes por lo menos 2 veces al año y se tiene que controlar esas visitas.
- También existe un 17% de clientes que les gustaría que el asesor les visite cada año para la renovación de su póliza, es decir que hay clientes que para ellos es sumamente importante que el asesor este presente para la renovación de la póliza y a su vez para que le informe de la situación financiera de la empresa y el estado de la póliza.
- Debido a que los clientes encuestados les gustaría que el asesor les visite semestralmente, trimestral y hasta mensualmente, se puede aprovechar para que los asesores ofrezcan otros planes de protección familiar y patrimonial que tiene la compañía, ya que un 77% si está interesado en conocer de estos planes. Además se podría también enviar vía e-mail la información de los nuevos productos para así llegar a la mayor cantidad de clientes.

- Al ser este producto un intangible y donde se ve los beneficios en el largo plazo, es importante que el cliente siempre este satisfecho y tenga información periódica de la empresa.
- La investigación de mercado demostró que un 92% recomendaría a sus familiares y amigos un plan como el suyo, esto quiere decir que es fundamental que el asesor visite continuamente a su cliente, para que éste le dé referidos y puedan aumentar las ventas. Además al conocer que la mayoría de los clientes recuerdan los beneficios de su plan, resulta más fácil que el cliente de referidos con el perfil indicado.
- Existe un potencial de mercado dentro de la empresa para conseguir nuevos clientes, esto lo demuestra la investigación ya que un 92% de clientes, está dispuesto a recomendar a sus familiares y amigos, ésta es una ventaja para la empresa, ya que el número de ventas aumentaría, porque es más fácil la venta cuando hay un referido de por medio y más aun cuando la persona que refiere ya es cliente de la empresa.
- De las personas que no están satisfechas con el servicio del asesor porque no da seguimiento o porque no dan información clara, un porcentaje deja de renovar su póliza al desconfiar del asesor, razón por la cual se considera que se debe plantear estrategias de control y seguimiento a los asesores para que esto no suceda.

3.7.3 Conclusiones

Tras haber realizado la presente investigación de mercado se concluye lo siguiente:

- La principal razón por la que los clientes compran el fondo de jubilación es para tener seguridad en la vejez, pero también por protección familiar y por ahorro.
- Es importante concluir que un 94% recuerda los beneficios del fondo que adquirieron, lo que evidencia que el asesor ha sabido llegar al cliente con efectividad en el momento de la venta.
- La empresa está consciente que el negocio no se fundamenta en la venta del producto, sino en el seguimiento al cliente, pero cada asesor tiene el control y el manejo absoluto de su cartera de clientes.
- El seguimiento del cliente depende de cada asesor, y al no tener un sistema centralizado, cada uno maneja al cliente de diferente manera. Por eso se puede evidenciar en el estudio donde un 67% de los clientes están satisfechos porque el asesor cubre todas las inquietudes y por la atención oportuna, pero también existe un considerable 33% que no están satisfechos porque el asesor no da el debido seguimiento.
- De igual forma se puede constatar que el servicio al cliente depende de cada asesor puesto que, un 46% mejoraría el servicio en el seguimiento

del cliente, mientras que un 38% no mejoraría en nada el servicio. Lo que se puede colegir, que hay asesores que si hacen un buen trabajo mientras otros no.

- La mayoría de los clientes les gustaría ser visitados por lo menos dos veces al año por su asesor, para tener información actualizada de la compañía y de la póliza.
- Los requerimientos de información por parte de los clientes se enfoca principalmente en la situación financiera de la empresa y también en el estado de la póliza. Por lo que es importante enviar esta información al menos 1 vez al año; la investigación muestra que el 46% le gustaría recibir la información semestralmente, aunque existe clientes que les gusta recibir trimestral y hasta un reporte mensual.
- Debido al ritmo de vida que se lleva hoy en día, los clientes prefieren recibir la información vía electrónica, pero también existe un 37% que les gustaría que el asesor le visite para entregarles dicha información.
- El 77% de los clientes encuestados si les gustaría conocer otros planes de protección familiar y patrimonial que ofrece la compañía, esto indica que se existe un potencial de mercado para nuevos productos que puede ofrecer la compañía.
- El 92% de los clientes encuestados, recomendaría a sus familiares y amigos que adquirieran un fondo de jubilación, condición que evidencia que la gente está satisfecha de los beneficios del producto y la solvencia

de la empresa, por lo que la estrategia para conseguir nuevos clientes estaría enfocada dentro de la empresa y de sus clientes.

- El 83% ha renovado su póliza para mantener los beneficios que esta le ofrece, pero también se puede evidenciar que un 20% de los clientes que han renovado lo han hecho por el buen servicio del asesor, es decir que también hay asesores que están haciendo un excelente trabajo con sus clientes.
- De los clientes que no han renovado su póliza un 11% no lo ha hecho por desconfianza del asesor, esto indica que la empresa está perdiendo dinero por el mal manejo del asesor a sus clientes.

4 DESARROLLO DEL MODELO DE CRM

4.1 SEGMENTACION DE MERCADO

4.1.1 Criterios de Segmentación

La segmentación de los clientes es muy importante para dar inicio a una estrategia de CRM, la segmentación es un proceso que divide el mercado total, en grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Los criterios de segmentación son las diferentes características o variables que se pueden utilizar para realizar una partición del mercado de forma que los grupos obtenidos sean lo más homogéneos en sí y lo más heterogéneos entre sí.¹⁴

Para segmentar es importante considerar una serie de variables que brindan la posibilidad de hacerlo de manera clara y precisa.

CUADRO N° 30

VARIABLES DEMOGRAFICAS			
EDAD	1-21 años	22- 35 años	
	36-45 años	46 años en adelante	
SEXO	Masculino		
	Femenino		

¹⁴ R. VASQUEZ. (2005). *Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*. Navarra. Thompson. p. 108

ESTADO CIVIL	Soltero Casado Divorciado Viudo
CARGAS FAMILIARES	1 / 2 / 3 / 4 o más

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

CUADRO N° 31

VARIABLES PSICOGRAFICAS	
DEPORTES	Caminata /futbol / baile / aeróbicos
INTERESES	Lectura / cine / teatro / otros

FUENTE: Investigación de realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

CUADRO N° 32

VARIABLES SOCIOECONOMICAS	
NIVEL DE INGRESOS	Bajos: \$1.000 a \$2.000 Medio: \$.2001 a \$4.200 medio alto: \$4.201 \$8.000 Alto: \$8.001 en adelante
CLASE SOCIAL	Alta /media /baja
PROFESION	Ingeniero / Doctor / Arquitecto / Abogado / Profesor /
ACTIVIDAD ECONOMICA	Empresario/ servidor público/ trabajador particular

FUENTE: Investigación de realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

CUADRO N° 33

VARIABLES ESPECIFICAS	
PERIODO DE LA POLIZA	1-3 años 3- 10 años 11-20 años 20 a 25
TIPO DE POLIZA	Tipo A Tipo B Tipo C Tipo D
VALOR DE POLIZA	\$1.200 - \$2.400 \$2.401 - \$5.000 \$5.001 - \$ 12.000 \$12.000 en adelante
FORMA DE PAGO	Trimestral Semestral Anual

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

4.1.2 Determinación de segmentos

Se segmentará de acuerdo al valor de la prima de la póliza de los clientes, nivel de ingresos y tipo de planes de la empresa; teniendo en cuenta que no se debe tratar a los clientes como una “masa uniforme” porque cada segmento tiene sus propias características, se detalla a continuación los diferentes segmentos:

4.1.2.1 Segmentación por el valor de la póliza

De acuerdo a la información de la base de datos, se va a segmentar a los clientes por el valor de sus pólizas con el fin de establecer parámetros de comparación entre los clientes.

Se ha identificado cuatro segmentos importantes:

- Pólizas de \$1.200 a \$2.400.- son las pólizas más económicas que la empresa tiene. Los beneficios varían de acuerdo al valor. Las más bajas tienen una jubilación más pequeña que las que aportan más dinero.
- Pólizas de \$2.401 a \$5.000.- estas pólizas son bastante buenas en el mercado, tienen mejores beneficios. La jubilación es de acuerdo al valor que se aporta. Las pólizas de estos valores son las que más vende la empresa.
- Pólizas de \$5.001 a \$12.000.- estas pólizas ya van enfocadas a un grupo más selecto de personas, requieren de un informe financiero por parte del cliente.
- Pólizas de \$12.000 en adelante.- estas pólizas son las más costosas y tienen los mejores beneficios. Requieren de informe financiero, investigación de ingresos del cliente, y exámenes médicos. El porcentaje de deserción de estas pólizas es sumamente bajo.

4.1.2.2 Segmentación por tipo de póliza

Los tipos de póliza que tiene la empresa son:

- Tipo A.- son las más económicas, especialmente para niños y jóvenes. Son fondos más de ahorro que de jubilación pero su finalidad es la jubilación a largo plazo.
- Tipo B.- son las más apropiadas para jóvenes profesionales, son planes que se aportan por cierta cantidad de tiempo, siendo este máximo 20 años. Este tipo de póliza es la que más se comercializa en el mercado.
- Tipo C.- estos planes son más económicos, pero se aporta por más tiempo, hasta los 65 años.
- Tipo D.- es el mejor plan, con los mejores beneficios y garantizados de la empresa, pero también el más caro. Se aporta hasta los 65 años.

4.1.2.3 Segmentación por nivel de ingresos

- Clientes con ingresos bajos.- son los clientes que tienen ingresos de \$1.000 a \$2.000 mensuales.

- Clientes con ingresos medios.- comprenden los clientes que tienen ingresos de \$2.001 a \$4.200 mensuales.
- Clientes con ingresos medios altos.- son los clientes con ingresos mensuales de \$4.201 a \$8.000.
- Clientes con ingresos altos.- son los clientes con ingresos mensuales de \$ 8.001 en adelante.

4.1.3 Identificación de los segmentos fijos y móviles

Tras haber determinado los segmentos que se ha escogido para trabajar, se va a clasificar en fijos y móviles para poder focalizarnos en lo que se desea centrarse, tomando a consideración una combinación de segmentos.

FIJO

Clientes con pólizas de \$2.401 a \$5.000 con ingresos medios.- debido a que son los planes que más se comercializan en el mercado.

MOVILES**MOVIL 1:**

Clientes con pólizas de \$1.200 a \$2.400 con ingresos bajos.- debido a que es un segmento pequeño pero valioso, porque son clientes que recién están empezando su vida laboral.

MOVIL 2

Clientes con pólizas de \$5.001 a \$12.000 con ingresos medios altos.- se tomará en cuenta estrategias para solicitar referidos del nivel económico igual o superior, para aumentar el número de clientes de este segmento.

MOVIL 3

Clientes con pólizas de \$12.001 en adelante con ingresos altos.- debido a que este es un segmento élite, se debe tener estrategias para un manejo eficiente del cliente.

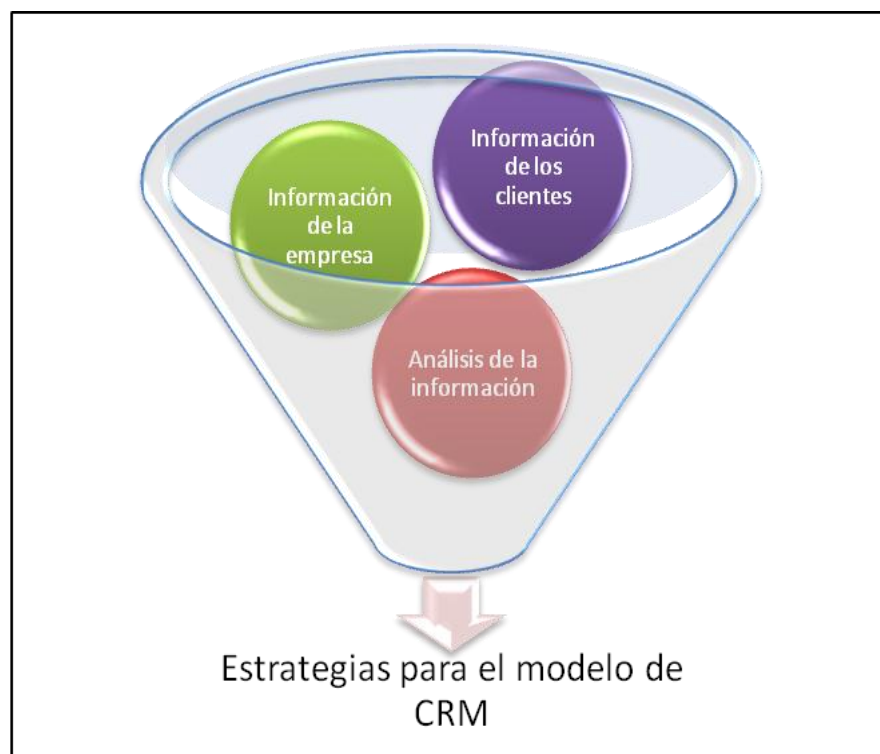
4.2 DEFINICION DE LA PROPUESTA DE VALOR

El modelo de CRM es un proceso mediante el cual a través de la investigación se analizará la implementación de un sistema tecnológico y la evaluación de la cultura y el enfoque hacia el cliente.

La propuesta de valor integra la información del cliente, la información de la empresa y el análisis de la información creando así, las estrategias para el modelo de CRM.

GRAFICO N° 22

PROPUESTA DE VALOR



FUENTE: Investigación Realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

4.2.1 ELEMENTOS DEL MODELO

Los elementos del CRM son instrumentos claves para la elaboración del modelo y son los siguientes:

4.2.1.1 Recurso Humano

Como se indico en el capítulo dos, un modelo de CRM debe contar con una cultura de orientación al cliente en la organización, todos los colaboradores desde los gerentes hasta los asesores, deben comprender la cultura dirigida hacia el cliente al implementar un modelo de CRM, ya que son el pilar fundamental para que el proceso fluya.

La capacitación, motivación y compromiso con el modelo de CRM, permitirá generar soluciones y estrategias acorde a las necesidades existentes.

4.2.1.2 Procesos

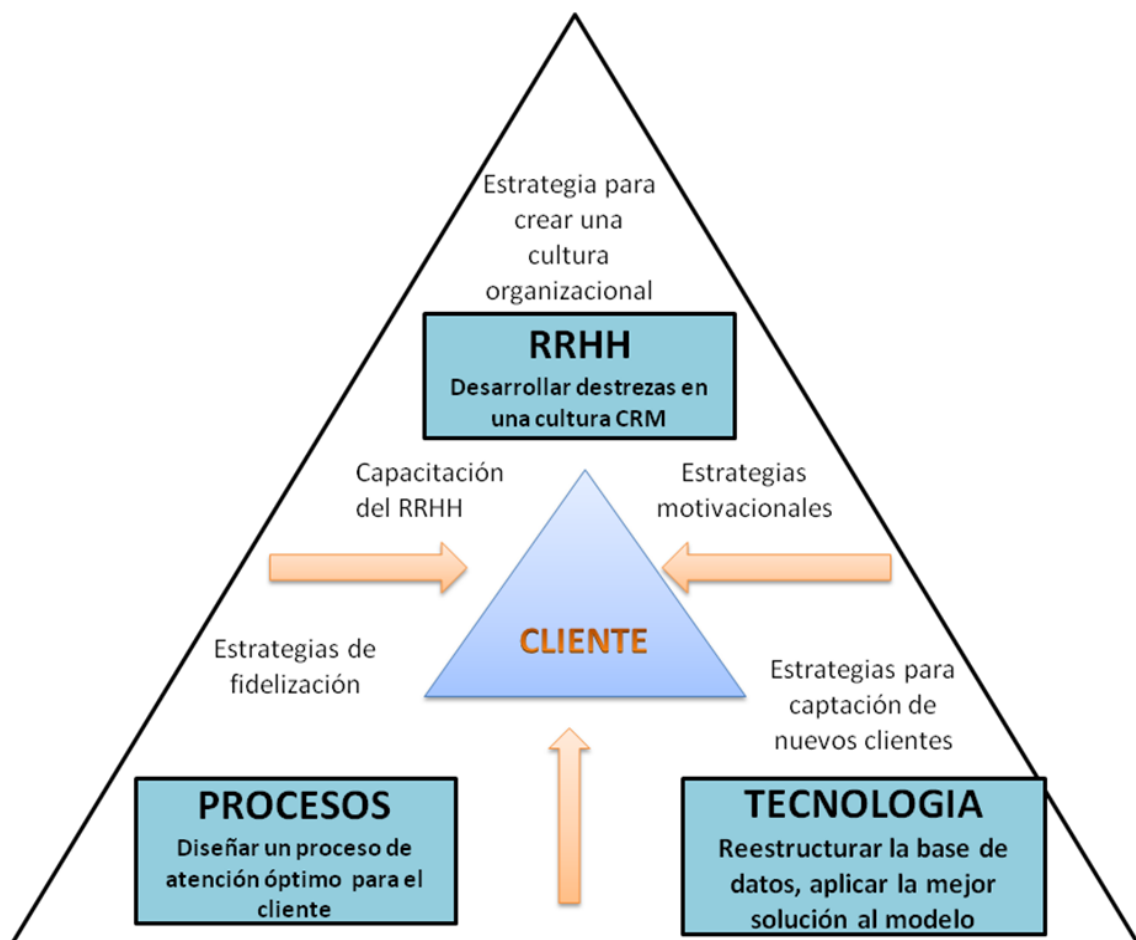
Después de haber realizado el diagnostico inicial de la empresa de fondos de jubilación, es importante redefinir los procesos con el propósito de modificar aquellos que no han sido correctamente empleados. Todos estos procesos deben tener un enfoque hacia el cliente y una adecuada organización de las actividades de manera que el servicio al cliente sea eficiente.

4.2.1.3 Tecnología

La tecnología en la actualidad nos ayuda a efectivizar las actividades en las organizaciones. En el CRM se ha creado varias herramientas informáticas que se adaptan a cualquier modelo. Lo que estas herramientas hacen es agilizar el manejo de información que el cliente proporciona y además dar un seguimiento rápido y eficiente al cliente.

GRAFICO N° 23

ELEMENTOS PARA LA ESTRATEGIA DE CRM



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

4.2.2 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del modelo de CRM, se va a definir el método a seguir y éste se detalla a continuación:

GRAFICO N° 24

BLOQUES DE CONSTRUCCION DE CRM



FUENTE: Microsoft Business Solution CRM
ELABORADO POR: Diana Pico

4.3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE CRM

4.3.1 Visión

Conseguir la satisfacción y lealtad de los clientes de la empresa de fondos de jubilación.

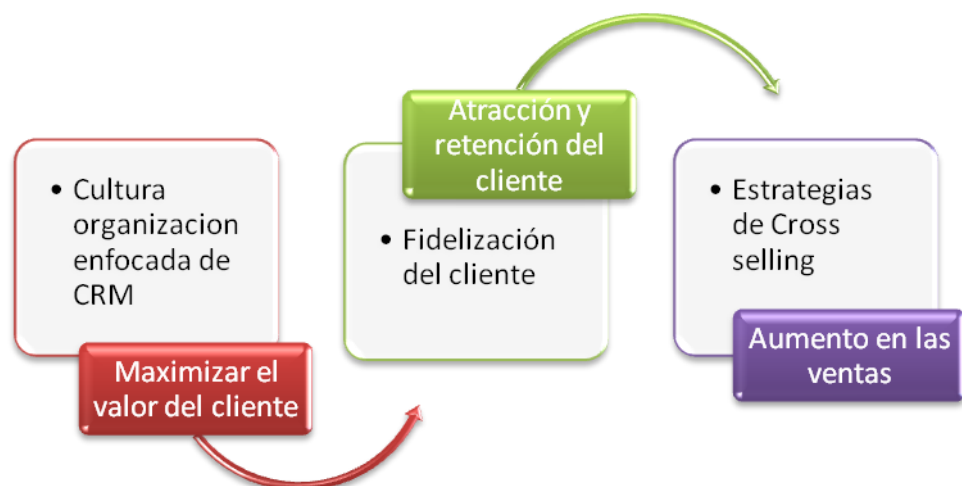
4.3.2 Objetivos

- Maximizar el valor del cliente
- Retener a los clientes
- Aumentar las ventas

4.3.3 Estrategias del CRM

GRAFICO N° 25

ESTRATEGIAS DE CRM



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

A continuación se desarrollarán cada una de las estrategias del modelo de CRM de la empresa de fondos de jubilación.

4.3.4 Cultura organizacional enfocada al CRM

Una de las estrategias del modelo de CRM es fomentar una cultura organizacional enfocada hacia el cliente, de esta manera se podrá obtener resultados efectivos en la implementación del modelo.

Actualmente la empresa tiene valores corporativos como: ética profesional, integridad, espíritu de nuestra conducta, respeto a los seres humanos y honestidad, sumados a estos valores se propone también valores como: trabajo en equipo y confianza. De esta manera se puede lograr un mejor crecimiento en la cultura organizacional.

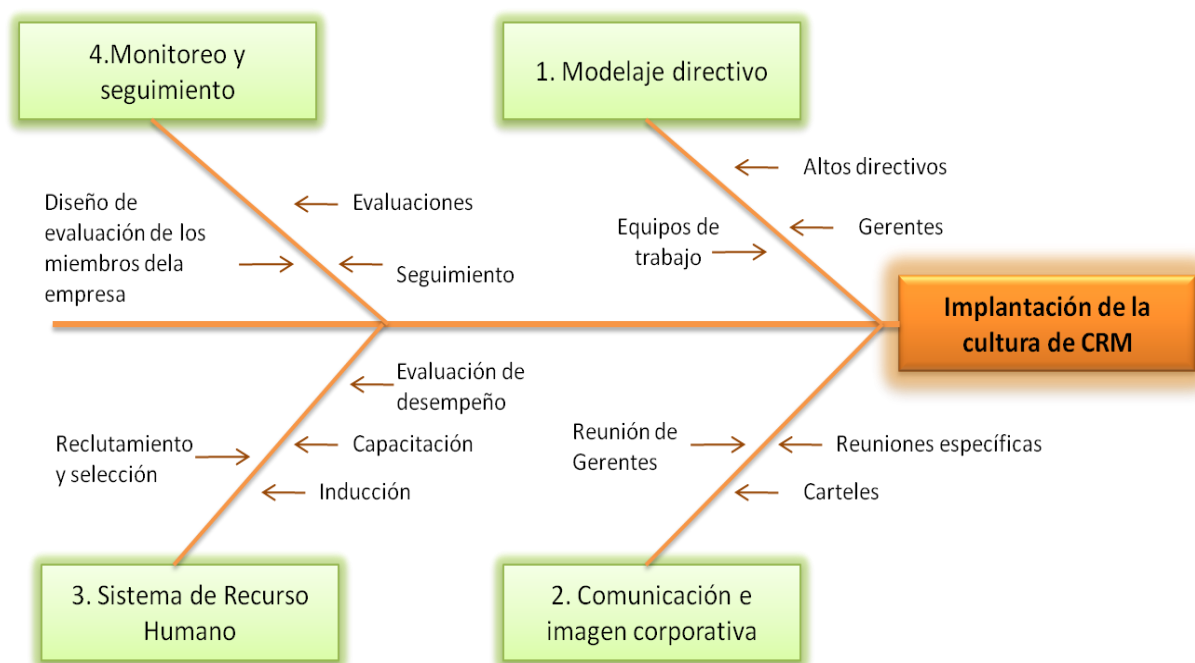
4.3.4.1 Estrategia para lograr una cultura organizacional en CRM

Para el proceso de cambio de la cultura organizacional de la empresa se propone la siguiente estrategia.

Para que exista una efectiva implementación de una filosofía organizacional se plantea una estrategia de columna vertebral para lo cual es necesario que todos los miembros en la empresa se involucren, integren y se haga propio de cada una de las personas, las fases de este modelo:

GRAFICO N° 26

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN CRM



FUENTE: Aguilar Alfonso y otros, Valores y Cultura Organizacional
ELABORADO POR: Diana Pico

Modelaje Directivo

El equipo de trabajo inicia el proceso con la definición de los nuevos valores y la recordación de los ya existentes, es importante que los gerentes comuniquen de una manera solemne y se aseguren de que todos los asesores conozcan y hayan adoptado el compromiso de la implementación. Los valores serán comunicados entre los gerentes y altos directivos de la empresa y después por todos los miembros de la misma. La efectividad de la estrategia dependerá de cada gerente

para que se convierta en un modelo único de aplicación y que exista un compromiso entre los asesores.

Comunicación e imagen corporativa

Comprenderá el uso específico de canales de comunicación disponibles para dar a conocer y tener presente la cultura organizacional por ejemplo: carteles en la oficina que llamen la atención de los asesores o reuniones específicas.

Alineación del sistema de Recursos Humanos

Todos los sistemas de recursos humanos desde el reclutamiento, la selección, motivación, capacitación y evaluación deben estar inspirados a orientar, implementar y reforzar la cultura y los valores corporativos.

Monitoreo y seguimiento

Se debe crear una cultura de retroalimentación, seguimiento y evaluaciones. El CRM debe ser entendido como una cultura que va a permitir el desarrollo de nuevos procedimientos para brindar un mejor servicio para así lograr la retención y lealtad del cliente. Pero para esto se requiere de una evaluación continua para saber cómo está el grado de conocimiento de la nueva cultura organizacional en todos los miembros de la empresa.

4.3.4.2 Satisfacción y compromiso de los colaboradores en la empresa

El cliente interno es el pilar fundamental de la empresa y es por esto que primero se debe buscar la satisfacción de todos los miembros en la organización.

“Existe un alto grado de correlación entre la satisfacción de nuestros empleados y la fidelización de nuestros clientes, si cuidamos a nuestro personal, este seguramente cuidará de nuestros clientes.”
(CHIESA DE NEGRI, 2009: 139)

GRAFICO N° 27

GRADO DE CORRELACION ENTRE EMPLEADO Y

CLIENTE



FUENTE: Chiesa de Negri, CRM Las cinco pirámides del marco relacional
ELABORADO POR: Diana Pico

El líder debe conseguir por parte de todos sus colaboradores:
Compromiso.- consigo mismo, grupal y organizacional,

conocimiento.- desarrollo permanente, competitividad y rentabilidad,
manejo relacional de los recursos.- recursos físicos y monetarios,
resultados.- excelencia en el servicio

Todo esto se puede conseguir si el líder trabaja para cumplir las necesidades y expectativas de sus colaboradores. En función de lo detallado anteriormente se propone enfocarse en cuatro factores para la satisfacción del asesor, que son: capacitación, compromiso, motivación y creatividad.

GRAFICO N° 28

FACTORES PARA LA SATISFACCION DEL ASESOR



NTE: Investigación realizada
REALIZADO POR: Diana Pico

Capacitación

Se debe realizar capacitaciones a todos los miembros de la empresa tanto gerentes como asesores, la formación deberá incluir temas de valores corporativos de la empresa, la visión y objetivos que se quiere implementar para fomentar una cultura organizacional en CRM. Además es indispensable capacitar al asesor no solo para que conozcan las técnicas y herramientas para poder comercializar el fondo de jubilación sino también para tener un aprendizaje de servicio enfocado al cliente.

A continuación se detalla los cursos que se propone dictar:

- Filosofía del CRM
- Motivacionales, relaciones personales efectivas, PNL.
- Técnicas de ventas, manejo eficiente del cliente, manejo del producto.

Compromiso

El compromiso debe ser generado por el líder y puesto en práctica con cualquier iniciativa, el líder es el modelo institucional y por lo tanto el encargado de conseguir un compromiso interno de parte de todos los asesores. A continuación se da conocer como se podría lograr un compromiso con los asesores:

- El momento que un asesor empieza a trabajar en la empresa y va por primera vez a la oficina, es fundamental que en la reunión semanal, el líder le dé la bienvenida y le entregue el material de inducción y entrenamiento donde también debe constar la información de la empresa, para que de esta manera empiece a involucrarse con la identidad corporativa.
- Crear vínculos de compromiso en horarios de las reuniones, puntualidad, políticas y normas con la finalidad de crear pertenencia a la organización.
- Buscar la forma de involucrar a los asesores con los valores corporativos, los objetivos de la empresa. Hacerlos parte del proyecto de empresa.
- Los gerentes siempre deben escuchar las ideas o sugerencias de sus asesores.
- Se debe compartir experiencias y conocimientos entre todos los colaboradores en la empresa desde los gerentes hasta los asesores para construir nuevos conceptos e ideas nuevas.

Creatividad

La empresa de fondos de jubilación debe permitir a sus asesores desarrollarse en un ambiente armónico, esto puede ser mediante talleres, foros donde puedan expresar espontáneamente sus ideas, experiencias, destrezas, conocimientos de tal manera que se pueda identificar las fortalezas de la empresa y además que cada persona dentro de la organización se sienta que es tomado en cuenta y que es una pieza clave.

Motivación

Valorar e incentivar a los asesores de la empresa es parte fundamental para que el asesor este satisfecho. Los líderes deben preocuparse por conocer la situación emocional de los asesores, debido a que esto repercute en el desempeño y al rendimiento de la empresa.

Se propone que se considere los siguientes aspectos motivacionales:

- Realizar una reunión de bienvenida cuando se incorporan nuevos asesores.
- Celebrar los cumpleaños a fin de mes.
- Realizar un reconocimiento en la reunión semanal por la primera venta del asesor y entregarle un esfero de la compañía.

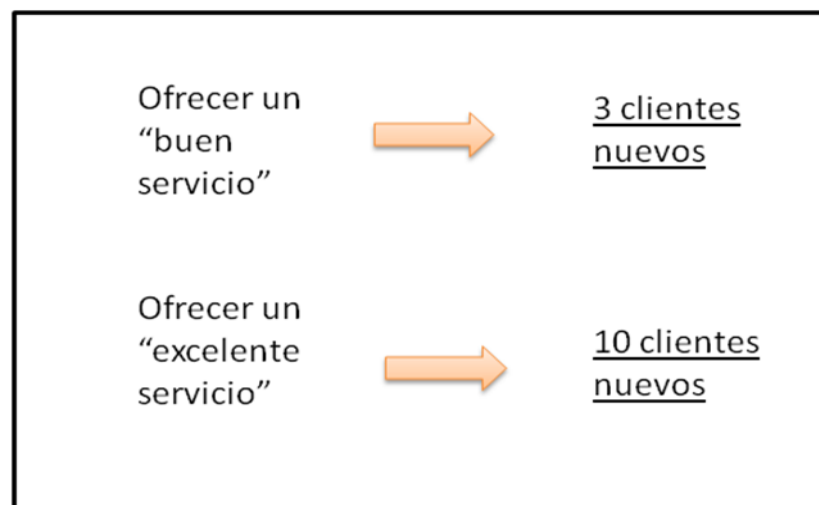
- Indicar y reconocer a los tres mejores vendedores del mes, se puede colocar una foto y el valor de su producción en las carteleras de la oficina.
- Entregar premios por los objetivos alcanzados. Ya sea esferográfico o pines, calculadoras, gorras, agendas, termos.

4.3.5 Fidelización del cliente

El objetivo de la fidelización es fortalecer el vínculo entre el cliente y la empresa. De esta manera se logra que se retengan clientes actuales, que se capte nuevos clientes y hasta obtener clientes de la competencia. Además un cliente leal trae más clientes gratis.

GRAFICO N° 29

FIDELIZACION DEL CLIENTE



FUENTE: Fidelización de clientes. Razón financiera. Microsoft.com/Spain.2006
ELABORADO POR: Diana Pico

4.3.5.1 Fases de fidelización

Según el marco teórico propuesto por Oliver (1997), los consumidores pueden convertirse en fieles en un sentido cognitivo primero, luego en un sentido afectivo, después de un modo conativo, y finalmente a modo de comportamiento, el cual se describe como una “acción de inercia”¹⁵

Lealtad cognitiva.- la empresa debe conocer al cliente, en esta fase se considera que la fidelidad no está basada en relaciones, sino solo en producto y precio (cognitiva).

Lealtad afectiva.- la empresa adopta un compromiso hacia las actitudes del cliente, tanto antes como después de la compra (afectiva). La fidelidad ya no se basa solo en el precio y producto, la relación se está convirtiendo en un factor. La relación se considera lo bastante sólida para que la fidelidad se considere permanente.

Lealtad conativa.- la fidelidad se basa en un elevado grado de satisfacción, aquí el cliente se implicará personalmente en un diálogo más concreto con la empresa. A medida que el compromiso evoluciona, se refuerzan los vínculos entre el cliente y la empresa.

¹⁵ D. SETO PAMIES. (2001). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*, ESIC. p. 120

Fidelidad de acción.- podría considerarse como una “intención motivada” de compra, si este compromiso es repetido, se desarrolla una acción de inercia facilitando de este modo la recompra.

4.3.5.2 Ciclo de Vida del cliente

Todo lo que hagamos relacionado con el CRM está relacionado con lo que se llama ciclo de vida del cliente. Esto es en qué punto se encuentra cada cliente, individuo o grupo de clientes en función del criterio por el que lo midas: ventas pasadas, potencial de ventas futuras, antigüedad como cliente, respuesta a las comunicaciones.¹⁶

Por lo general, es más rentable mantener un cliente que adquirir uno nuevo. Durante el desarrollo normal de una relación con un cliente, gradualmente la empresa utiliza menos recursos administrativos.

El cliente fiel rara vez centra su atención exclusivamente en el precio, sino que considera como “valor a cambio de dinero”. De este modo, el cliente actúa como defensor de la empresa y así, atrae nuevos clientes.

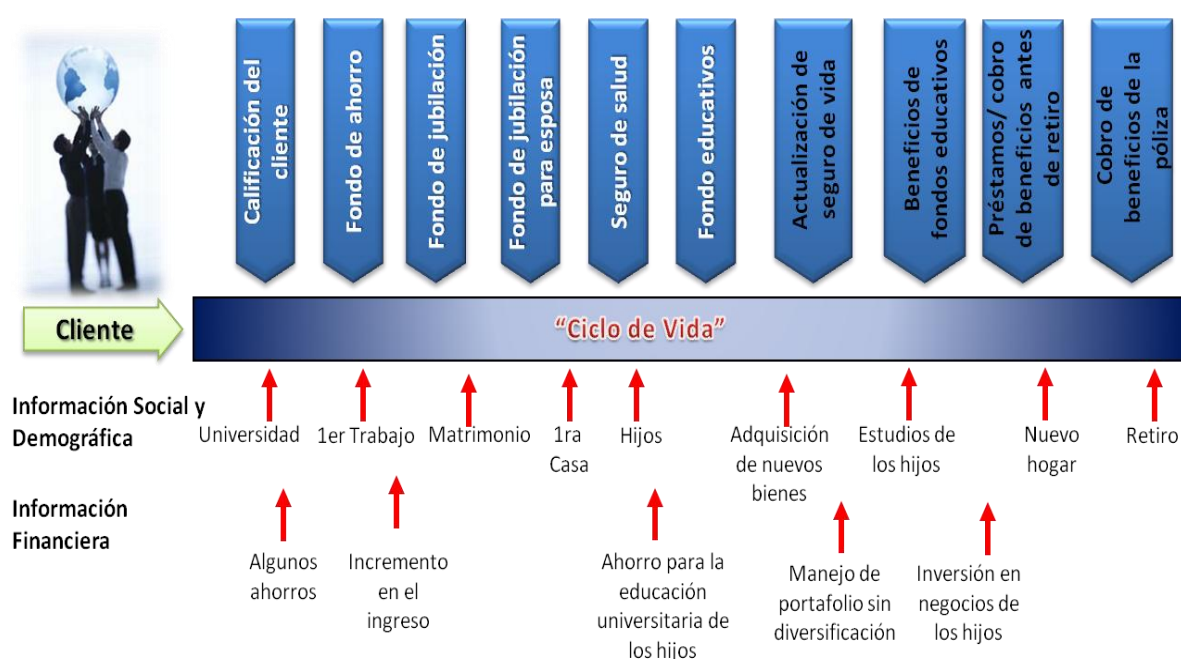
Debido al producto que maneja la empresa, se hace posible que la relación con el cliente sea a largo plazo, siendo un potencial ya que en cada etapa de la vida se puede dar un servicio y eso genera mayores ingresos para la empresa. Lo fundamental es tener al cliente

¹⁶ J., GODOY. (2007). [<http://javiergodoy.com/que-es-crm-como-montar-un-plan-crm-desde-cero-1/>] *Qué es CRM: Como montar un plan CRM desde cero*

satisfecho para que este adquiriera nuevos productos. Se propone la siguiente relación con el cliente en su ciclo de vida:

GRAFICO N° 30

RELACION EN EL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

En el segmento Móvil 1 que son los clientes con pólizas pequeñas que recién están comenzando su vida laboral y sus ingresos son bajos, se pretende acompañar al cliente por todo su ciclo de vida, donde va a incrementar sus ingresos, entonces puede mejorar su fondo, se va a casar, es donde se tiene la oportunidad de ofrecerle el fondo a la esposa, va a tener hijos, se le ofrece fondos educativos para los

hijos. Y así durante todo el transcurso de su vida, hasta llegar a recibir los beneficios de su producto.

A largo plazo la forma de conquistar y mantener a los clientes es a través del conocimiento de sus motivaciones de compra y de la satisfacción de sus necesidades. Para esto se debe manejar eficientemente la información del cliente y tener un excelente servicio post venta.

Por esta razón se va a tomar acciones que se detallan a continuación:

- Detalles y regalos sorpresas.- Entrega de estímulos por el cumpleaños y otros eventos importantes del cliente. Para esto el sistema nos va a ayudar a la recordación del envío.
- Visitas periódicas del asesor.- de acuerdo a la investigación de mercado (capítulo 3) las visitas a los clientes se realizarán como mínimo dos veces al año para entregar información actualizada de la compañía y de la póliza del cliente.
- Mailing personalizados.- Envío de información de la empresa y de la situación de la póliza.

Para todo esto se propone crear un departamento específico de servicio al cliente donde se pueda manejar todo este tipo de información y además recibir reclamos o quejas.

De acuerdo a la investigación de mercado, la mayoría de los clientes conocen los beneficios del plan y porque lo compraron, pero siempre es importante educar constantemente a los clientes, en especial a la familia, para que conozcan y entiendan el valor de fondo y así lograr que se interesen y compren los demás miembros de la familia.

Otro de los resultados de la investigación de mercados es que los clientes están dispuestos a referir a sus amigos y familiares el fondo de jubilación, por lo tanto, una estrategia para conseguir los referidos va a ir enfocada a un plan de incentivos para el cliente.

4.3.5.3 Plan de incentivos para el cliente

Primero se va a definir el concepto de la palabra “Referido” que es el prospecto que el cliente da al asesor o a la empresa para que se le comercialice el fondo de jubilación.

El plan de incentivos hacia el cliente va enfocado a conseguir la mayor cantidad de referidos, es decir prospectos potenciales para la adquisición del producto.

El plan de incentivos consiste en la siguiente tabla a continuación:

CUADRO N° 34

PLAN DE INCENTIVOS PARA EL CLIENTE

NUMERO DE VENTAS	DESCUENTOS
1 a 5	5%
6 a 10	10%
11 a 15	15%
16 a 20	20%

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

Si de los referidos que ha dado el cliente, se ha vendido entre 1 y 5 pólizas, el cliente va a tener un 5% de descuento en su renovación, si se ha vendido de 6 a 10 pólizas, el cliente va a tener un descuento en su renovación del 10%, así mismo, si de los referidos que ha dado el cliente, se ha vendido de 11 a 15 pólizas, va a tener un 15% de descuento en su renovación y si se ha vendido de 16 a 20 pólizas, el cliente va a tener un descuento del 20% en su renovación.

De este modo lo que se busca es incentivar a que los clientes refieran a sus familiares o amistades, logrando una estrategia “ganar - ganar”, gana el cliente ya que obtiene un descuento en su renovación y gana la empresa porque aumenta sus ventas.

Esta estrategia va a ir enfocado a todos los segmentos tanto el fijo como los móviles, pero si se va a tener mayor énfasis en los móviles 2 y 3 debido a que son los clientes de mayores ingresos y mejor status, por lo tanto los perfiles de los referidos pueden ser bastante atractivos.

4.3.6 Estrategia Cross selling

En marketing, se llama venta cruzada (del inglés Cross-selling) a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente. Su objetivo es aumentar los ingresos de una compañía.¹⁷

Esta estrategia o técnica de comercialización consiste en proponer con motivo de una oferta, productos que puedan ser vistos por el consumidor como complementarios en el momento de comprar uno de ellos.

Las ventajas de usar una estrategia de Cross selling son:

- Multiplicar el volumen de negocios
- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Permitir a los consumidores descubrir productos que hasta entonces desconocían.

¹⁷ [http://es.wikipedia.org/wiki/Venta_cruzada]

La empresa también maneja otro producto que son los seguros de salud, pero recién se lo está comercializando. Debido a que el 77% de los clientes en la investigación de mercados si les gustaría conocer otros productos que tiene la compañía, esta estrategia es indispensable.

Al tener un sistema que maneje la información del cliente eficientemente, es más fácil poder manejar esta estrategia debido a que se va a conocer a que cliente visitarle para poderle ofrecer otro producto de la compañía.

Además se tiene que capacitar a los asesores para que manejen esta estrategia y logren un mayor número de ventas en otros productos de la empresa.

4.4 Información

La capacidad de acceder manejar y procesar todo el contenido relevante del cliente, es un requerimiento clave para una aplicación de CRM por esto, es importante tener la información completa de los clientes para poder manejar adecuadamente la información, para la toma de decisiones. Se va a dividir en cuatro grandes grupos: Datos del Cliente, Datos de Póliza, Pago y datos adicionales.

La información de los clientes que se requiere se detalla a continuación:

CUADRO N° 35

INFORMACION DE LOS CLIENTE

DATOS DEL CLIENTE	DATOS DE LA POLIZA	PAGO	DATOS ADICIONALES
Nombre			
Edad	Tipo de póliza	Forma de pago	Deportes
Fecha de Nacimiento			
Cedula de ciudadanía	Numero de la póliza	Número de tarjeta de crédito	Aficiones
Teléfono			
Dirección domicilio	Monto de la póliza		Referido por:
Dirección del trabajo			
Correo electrónico		Modalidad de pago	
Ciudad / País	Fecha de inicio		
Profesión			
Ocupación	Status		
Ingresos aproximados y activos	Beneficios		
Nombre del cónyuge			
Fecha de nacimiento	Beneficiarios		
Número de hijos			
Edades			

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

La actualización de datos es fundamental para el manejo eficiente del cliente.

Además toda esta información va a ser organizada por la herramienta tecnológica.

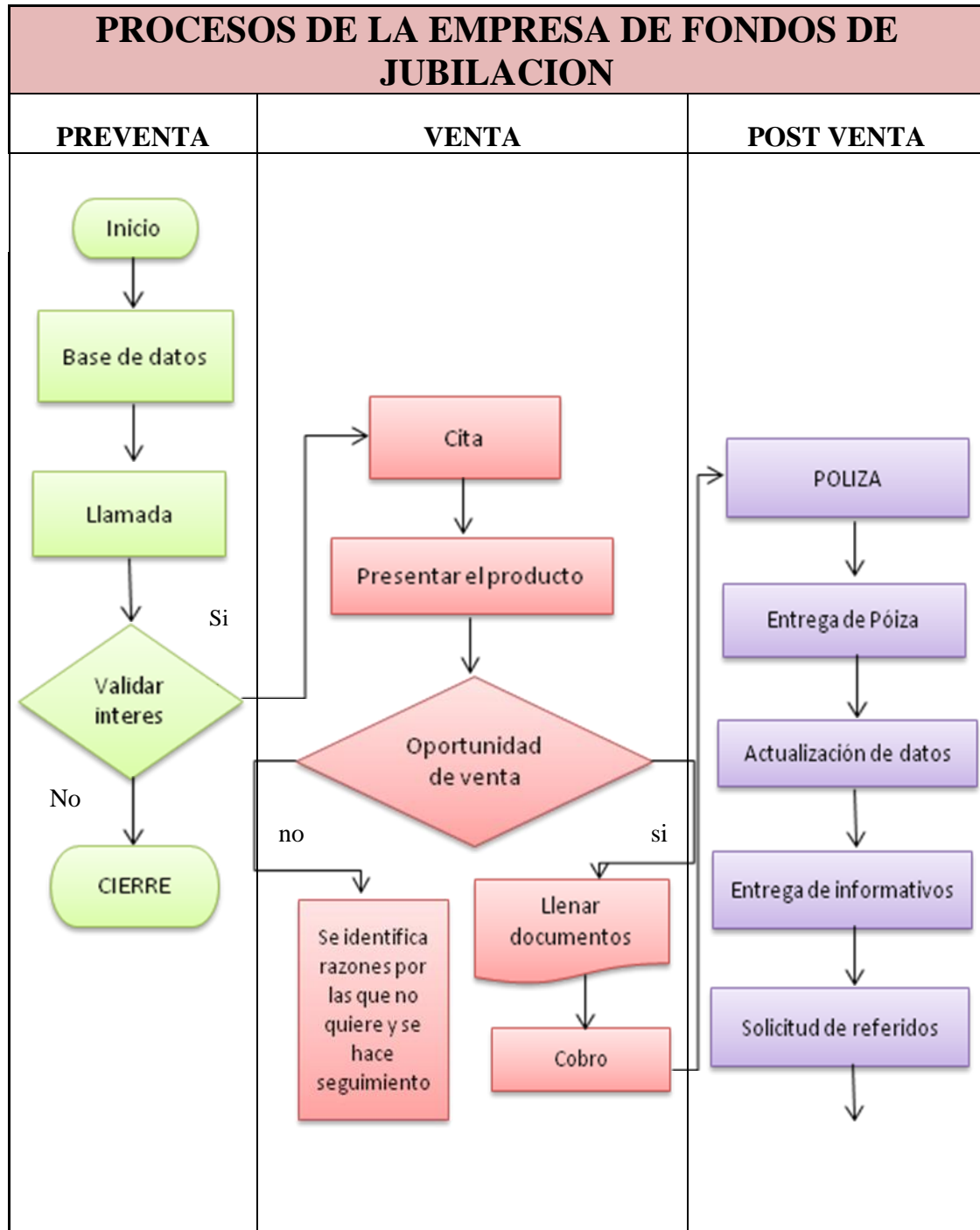
4.5 Procesos

El surgimiento del CRM ha llevado a las empresas hacia un enfoque basado en los procesos que se relacionan con el cliente. Estos procesos se aplican como una reingeniería enfocada al cliente. Por esto, es importante estructurar los procesos de la empresa de fondos de jubilación para enfocarse en una cultura hacia el cliente.

A continuación se grafica los tres procesos fundamentales de la empresa y el nuevo proceso de servicio al cliente.

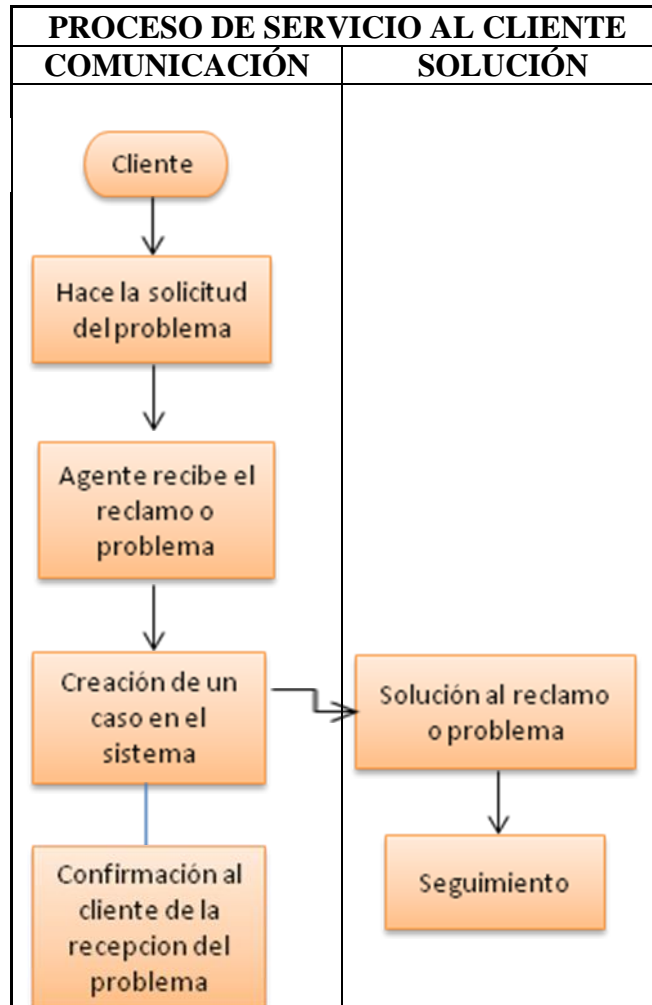
CUADRO N° 36

PROCESOS DE LA EMPRESA



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Pico

CUADRO N° 37

PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Pico

4.6 Tecnología

Una vez definida toda la información, es el momento de pensar en la tecnología que mejor se adapte. Un software de CRM es indispensable para implementar completamente la estrategia, siendo este no lo más importante como se dijo anteriormente, pero sí un factor fundamental para el manejo de la información.

En el mercado existe un sin número de empresas que se dedican a realizar software de CRM, sin embargo se tiene que tomar en cuenta los costos, si es aplicable o no a la empresa y lo más importante, si es amigable para que los miembros de la organización se adapten a éste.

Debido a que los costos de implementación y licencias son altos, vamos a enfocarnos al software de CRM en demanda o en línea, más notablemente referido como: software como un servicio (SaaS).¹⁸

En las aplicaciones de CRM en SaaS no se necesita comprar el software, pero si existe un pago por medio de una suscripción o renta. La suscripción es casi siempre basada en la cantidad de usuarios y facturada de manera mensual o anual.

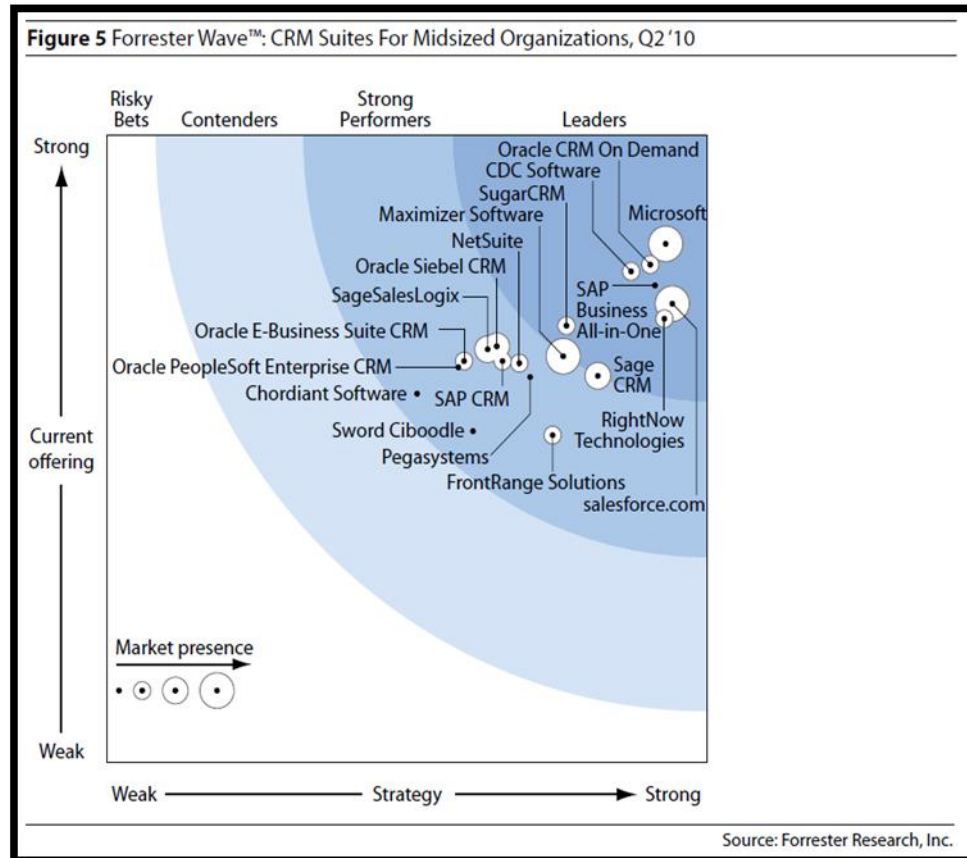
Forrester Research, compañía de investigación tecnológica y de mercado que proporciona recomendaciones pragmáticas a los líderes mundiales en negocios y tecnología, evalúa las empresas de CRM clasificándolas de acuerdo a su fortaleza y a la presencia en el mercado, como se detalla a continuación en el siguiente gráfico¹⁹:

¹⁸Cfr. [<http://www.crmespanol.com/tecnologia.htm>]

¹⁹ Cfr.[<http://www.forrester.com/wave>]

GRAFICO N° 31

THE FORRESTER WAVE: SUITES PARA ORGANIZACIONES MEDIANAS



FUENTE: Forrester Research

ELABORADO POR: Forrester Research

De las cuales, CDC Software, Microsoft, Oracle CRM On Demand, RightNow Technologies, y salesforce.com están ganando terreno por ser rápidas y flexibles a la hora de implementar una solución. Todos estos productos reciben altas calificaciones por su facilidad de uso y despliegue de tiempos relativamente rápido.

RightNow y salesforce.com, que son soluciones SaaS, son mucho más rápidos de implementar y fáciles de cambiar que lo que ofrecen los tradicionales “en local”. Oracle CRM On Demand también está ganando tracción en el mercado como una

compañía SaaS de Oracle Siebel CRM. Microsoft ofrece una solución SaaS - Microsoft Dynamics CRM en línea – el valor de esta solución es que integra el Outlook y trabaja dentro de la conocida tecnología de Microsoft. CDC también Pivotal aprovecha la tecnología de Microsoft para ofrecer una solución que sea altamente flexible y adaptable en usos de casos complejos.²⁰

4.6.1 Análisis comparativo de software de CRM

Se ha considerado tres tipos de software en demanda, que lideran y tienen mayor participación en el mercado, donde se va a realizar una comparación con cada uno de ellos a continuación:

²⁰ Cfr. [www.forresterresearch.com]

CUADRO N° 38

ANALISIS COMPARATIVO DE SOFTWARE DE CRM

SOFTWARE	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRECIOS
ORACLE CRM en demanda	Se centran en la gestión de contactos a corto plazo, ofrece una plataforma flexible y escalable, simplifica la gestión de los datos de los clientes, proporciona capacidades de flujo de trabajo de sonido y soporte para dispositivos móviles, se caracteriza por tener una plataforma sólida.	Ofrece escaso apoyo en las herramientas de auto servicio y base de conocimiento. Ofrece un apoyo muy débil para foros de clientes y capacidades de programación.	\$75 por usuario por mes
MICROSOFT DYNAMICS en línea	Facilita la integración y el mantenimiento de una forma eficiente y razonable, ya que le ofrece una suite completa de marketing, ventas y servicio al cliente, todo ello con una experiencia de usuario familiar, puesto que se basa en Microsoft Office y Outlook.	Escaso apoyo en herramientas de auto servicio y foros de clientes.	\$ 60 por usuario por mes
SALESFORCE	La solución está construida sobre una arquitectura moderna. Ofrece grandes capacidades para la infraestructura de centro de llamadas, la colaboración del agente, respuesta por correo electrónico.	Opciones de implementación limitada, solo se despliega como solución SaaS. Ofrece escaso apoyo para el servicio de las capacidades de campo, tales como la programación.	\$65 por usuario por mes

FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Pico

Las tres empresas tienen excelentes opciones y los beneficios son parecidos, es por eso que están entre las líderes del mercado. Se ha determinado usar el software de Microsoft no solo por su precio, sino que cumple con un factor importantísimo, es bastante amigable a la hora de usarlo, ya que la mayoría de personas manejan Microsoft Office y este tiene el mismo formato, por lo tanto, se vuelve más fácil de implementarlo. Además su plataforma de Ventas, Marketing y servicio al cliente es completa y es la que mejor funcionaria en la empresa de fondos de jubilación.

La empresa de fondos de jubilación tiene aproximadamente 30 asesores, de los cuales el 50%, es decir, 15 de ellos son los que realmente están comprometidos con la empresa y tienen más de un año trabajando, por lo tanto se va a aplicar el software de CRM para 15 usuarios, como estrategia del modelo.

4.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para dar un seguimiento adecuado a la implementación de un CRM se debe definir indicadores que sirvan para el control de resultados.

Además la implementación de un CRM es progresiva y necesita de un equipo de trabajo especializado para su manejo, ya sea este interno o externo, ya que los

miembros de la empresa necesitan tiempo para adaptarse a los efectos de la innovación tecnológica y a los efectos sobre su modelo de negocio.

La tecnología nos ayudará a gestionar las relaciones con los clientes de una manera operativa pero sin el correcto enfoque estratégico tanto en las personas como en los procesos, el modelo no tendrá éxito. También es importante destacar que aunque tengamos un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, y de esta manera seguir motivando a la empresa hacia el largo camino de ser una organización centrada en el cliente.

CUADRO N° 39

CUADRO DE CONTROL

OBJETIVO	INDICADORES	MEDICION
Maximizar el valor del cliente	Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y encuestas a los cliente • Renovaciones en el año • Número de referidos
Renovar y atraer clientes	Retención	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de contacto con el cliente • Número de quejas presentadas • Número de renovaciones en el año
Aumentar las Ventas	Incremento en ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de ventas de los clientes que refieren • Número de clientes que se ganaron los incentivos

FUENTE: Investigación Realizada
 ELABORADO POR: Diana Pico

Se deberá realizar el informe de los alcances de cada objetivo periódicamente para saber que se ha logrado, cuales son los cambios, en que se ha mejorado. De igual manera se deberá determinar las causas y efectos que no permitieron el cumplimiento de los objetivos.

A continuación se deberá definir correctivos y un nuevo plan propuesto para así ponerlo en marcha nuevamente pero ya con las correcciones planteadas, como se detallo anteriormente, la implementación de un CRM es progresivo.

5 ANALISIS FINANCIERO

Para el desarrollo del modelo de CRM en la empresa de fondos de jubilación, es imprescindible desarrollar un análisis financiero detallado, que nos permita observar cual sería el resultado en las ventas y utilidades al implementar el modelo de CRM, para esto se va a realizar una comparación del estado de resultados actual de la empresa vs. Como serían los estados de resultados proyectados a 5 años, con el presupuesto que se requiere para la implementación del modelo que se propone en el presente trabajo.

Además se realizará un análisis de las ventas actuales y las ventas que se alcanzarían con la implementación de este modelo.

De esta manera se podrá conocer si la implementación del modelo de CRM, contribuye o no a la empresa de fondos de jubilación.

5.1 ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2010

CUADRO N° 40

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2010	
Total ingresos netos por póliza	\$ 572.400,00
(-) Costos de venta	\$ 383.508,00
MARGEN DE CONTRUBUCION	\$ 188.892,00
(-) Costos fijos	\$ 2.686,40
Depreciación	\$ 2.230,40
Mantenimiento	\$ 456,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 186.205,60
(-)Gastos administrativos y operacionales	\$ 18.579,60
Sueldo asistente gerencia	\$ 7.953,00
Arriendo	\$ 7.440,00
Suministros de oficina	\$ 1.376,12
Servicios básicos	\$ 1.072,74
Internet	\$ 737,74
(-) Gastos de venta	\$ 119.952,59
Comisiones asesores	\$ 109.557,36
Teléfono	\$ 965,23
Viajes para mejores asesores	\$ 6.900,00
Material del asesor	\$ 1.300,00
Cursos de ventas	\$ 1.230,00
UTILIDAD EN OPERACIONES	\$ 47.673,41
(-) Otros gastos	\$ 1.487,00
Agasajo navideño	\$ 1.487,00
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y P. TRAB	\$ 46.186,41
15% Trabajadores	\$ 6.927,96
25% imp. a la renta	\$ 9.814,61
UTILIDAD NETA	\$ 29.443,84

FUENTE: Análisis financiero
ELABORADO POR: Diana Pico

La empresa de fondos de jubilación presentó ingresos netos de \$572.400,00 menos el costo de ventas, los costos fijos, los gastos administrativos, los gastos de venta y

otros gastos, presenta una utilidad de \$46.186,41 antes de impuestos y restando el porcentaje a trabajadores y pago de impuesto a la renta, tiene la empresa una utilidad neta en el año 2010 de \$29.443,84.

5.2 PRESUPUESTO DEL MODELO DE CRM

CUADRO N° 41

PRESUPUESTO DEL PROYECTO DE CRM					
RUBROS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
1. Capacitación	\$ 2.135,30	\$ 1.375,30	\$ 995,30	\$ 995,30	\$ 995,30
1.1 Capacitación de CRM	\$ 1.140,00	\$ 380,00	\$ 190,00	\$ 190,00	\$ 190,00
1.2 Capacitación Motivacional	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 190,00	\$ 190,00	\$ 190,00
1.3 Capacitación de Ventas	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
1.4 Material para capacitaciones	\$ 135,30	\$ 135,30	\$ 135,30	\$ 135,30	\$ 135,30
2 Software CRM	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00
2.1 Arrendamiento en línea	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00
3. Gastos de venta	\$ 1.328,16	\$ 1.328,16	\$ 1.328,16	\$ 1.328,16	\$ 1.328,16
3.1 Incentivos asesores	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00
3.2 Agasajos asesores	\$ 338,16	\$ 338,16	\$ 338,16	\$ 338,16	\$ 338,16
4. Personal	\$ 6.221,16	\$ 6.221,16	\$ 6.221,16	\$ 6.843,28	\$ 6.843,28
4.1 Personal para el área de servicio al cliente	\$ 6.221,16	\$ 6.221,16	\$ 6.221,16	\$ 6.843,28	\$ 6.843,28
TOTAL	\$ 20.484,62	\$ 19.724,62	\$ 19.334,62	\$ 19.966,74	\$ 19.966,74

FUENTE: Análisis financiero
ELABORADO POR: Diana Pico

Para el desarrollo del modelo de CRM, se va a realizar un presupuesto, mas no, una inversión inicial, debido a que la empresa cuenta con equipos de oficina y de acuerdo al análisis que se realizó en el capítulo anterior, la herramienta tecnológica que se va a utilizar no necesita de una inversión inicial para la compra del software, sino que se va a arrendar mensualmente, convirtiéndose en un gasto que se desembolsa cada mes.

Para el correcto manejo de la herramienta tecnológica que se va a realizar y para comprender la filosofía del modelo de CRM, se va a realizar capacitaciones constantes en el año de la implementación, en el siguiente año de igual forma se capacitará pero con menos frecuencia, los tres siguientes años se realizan capacitaciones para mantenimiento y soporte del modelo, por esta razón el valor de las capacitaciones disminuye en el año dos y a partir del tercer año se mantienen valores constantes.

Para la evaluación del proyecto se va a mantener los 5 siguientes años el mismo valor del software, esto para observar el impacto del uso del software, con respecto a las ventas y a las utilidades.

Tanto los incentivos como los agasajos para los asesores, es un presupuesto fijo que se va a destinar cada año. Esto para lograr un buen clima organizacional en la empresa.

Para la creación del departamento de servicio al cliente, se va a contratar a una persona, por políticas de la empresa los sueldos se aumentarán cada tres años en un

10%, a partir del tercer año existe un aumento de acuerdo a la inflación anual. El presupuesto del proyecto de CRM para el año de la implementación es de \$20.484,64

5.3 PROYECTADO DE LAS VENTAS CON EL MODELO DE CRM

CUADRO N° 42

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
# VENTAS	180	198	238	285	342	411
INCREMENTO	0%	10%	20%	20%	20%	20%
POLIZA APROX.	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00
VENTAS	\$ 572.400,00	\$ 629.640,00	\$ 755.568,00	\$ 906.681,60	\$ 1.088.017,92	\$ 1.305.621,50

FUENTE: Análisis financiero

ELABORADO POR: Diana Pico

GRAFICO N° 32



FUENTE: Análisis financiero

ELABORADO POR: Diana Pico

El histórico de la empresa determina que aproximadamente cada año se venden entre 160 a 180 pólizas; en el año 2010 se vendieron 180. Se pretende con la implementación del modelo de CRM, aumentar las ventas en el primer año en un 10%, se maneja este porcentaje debido a que el primer año hasta que los colaboradores en la empresa se adapten y comprendan el modelo de CRM, las ventas no aumentan de inmediato, pero en los siguientes años, se aumentará un 20% por cada año, logrando en 5 años duplicar las ventas de la empresa.

El valor promedio de una póliza que se comercializa es de \$3180, es por esto, que se ha realizado la proyección con este valor, para un análisis más real en dólares de las ventas.

Debido a que una de las estrategias para el aumento de las ventas es el plan de incentivos para el cliente, como se detalla en el capítulo 4, las renovaciones también van a aumentar, puesto que por cada venta que se realice de los referidos del cliente, este va a tener un descuento en su renovación. Esto no se va a reflejar en el análisis financiero debido que el dinero sale de las comisiones de los vendedores, no es un desembolso de la empresa.

5.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON LA APLICACIÓN DEL MODELO DE CRM

Para un mejor entendimiento del estado de resultados proyectado, se va a desglosar los gastos administrativos y operacionales y los gastos de ventas.

5.4.1 Gastos Administrativos y Operacionales

CUADRO N° 43

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES

Gastos administrativos y operacionales					
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Sueldo asistente gerencia	\$ 7.953,00	\$ 7.953,00	\$ 8.748,30	\$ 8.748,30	\$ 8.748,30
Sueldo asistente servicio al cliente	\$ 6.221,16	\$ 6.221,16	\$ 6.221,16	\$ 6.843,28	\$ 6.843,28
Software CRM	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00
Arriendo	\$ 7.440,00	\$ 7.440,00	\$ 7.440,00	\$ 8.184,00	\$ 8.184,00
Suministros de oficina	\$ 1.376,12	\$ 1.376,12	\$ 1.376,12	\$ 1.376,12	\$ 1.376,12
Servicios básicos	\$ 1.180,01	\$ 1.180,01	\$ 1.298,02	\$ 1.298,02	\$ 1.427,82
Internet	\$ 737,74	\$ 737,74	\$ 737,74	\$ 737,74	\$ 737,74
TOTAL	\$ 35.708,03	\$ 35.708,03	\$ 36.621,34	\$ 37.987,45	\$ 38.117,25

FUENTE: Análisis financiero
ELABORADO POR: Diana Pico

Los servicios básicos se han incrementado un 10% con respecto al año 2010, debido a que se está contratando a otra persona en la empresa, además se aumenta un 10% cada dos años, en razón a la inflación que refleje el país.

5.4.2 Gastos de Venta

CUADRO N° 44

GASTOS DE VENTA

Gastos de venta					
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Comisiones asesores	\$ 120.513,10	\$ 144.615,72	\$ 173.538,86	\$ 208.246,63	\$ 249.895,96
Capacitación	\$ 2.135,30	\$ 1.375,30	\$ 995,30	\$ 995,30	\$ 995,30
Incentivos asesores	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00
Agasajos asesores	\$ 338,16	\$ 338,16	\$ 338,16	\$ 338,16	\$ 338,16
Teléfono	\$ 1.447,85	\$ 1.447,85	\$ 1.447,85	\$ 1.447,85	\$ 1.447,85
Viajes para mejores asesores	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00
Material del asesor	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Cursos de ventas	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00
TOTAL	\$ 134.854,40	\$ 158.197,02	\$ 186.740,16	\$ 221.447,93	\$ 263.097,26

FUENTE: Análisis financiero

ELABORADO POR: Diana Pico

En comparación con el año 2010 el teléfono tiene un aumento del 50% debido a que con el modelo de CRM, los asesores van a llamar más a sus clientes y estar más en contacto con ellos. Los viajes, el material del asesor y los cursos de ventas son rubros que la empresa tiene ya presupuestado para cada año, por esta razón los valores se mantienen.

CUADRO N° 45

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE CRM

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Incremento 10% en las ventas	Incremento 20% en las ventas	Incremento 20% en las ventas	Incremento 20% en las ventas	Incremento 20% en las ventas
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Total ingresos netos por póliza	\$ 629.640,00	\$ 755.568,00	\$ 906.681,60	\$ 1.088.017,92	\$ 1.305.621,50
costos de venta	\$ 421.858,80	\$ 506.230,56	\$ 607.476,67	\$ 728.972,01	\$ 874.766,41
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 207.781,20	\$ 249.337,44	\$ 299.204,93	\$ 359.045,91	\$ 430.855,10
(-) Costos fijos	\$ 2.686,40	\$ 2.686,40	\$ 1.395,40	\$ 1.395,40	\$ 456,00
Depreciación	\$ 2.230,40	\$ 2.230,40	\$ 939,40	\$ 939,40	\$ -
Mantenimiento	\$ 456,00	\$ 456,00	\$ 456,00	\$ 456,00	\$ 456,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 205.094,80	\$ 246.651,04	\$ 297.809,53	\$ 357.650,51	\$ 430.399,10
(-)Gastos administrativos y operacionales	\$ 35.708,03	\$ 35.708,03	\$ 36.621,34	\$ 37.987,45	\$ 38.117,25
(-) Gastos de venta	\$ 134.854,40	\$ 158.197,02	\$ 186.740,16	\$ 221.447,93	\$ 263.097,26
UTILIDAD EN OPERACIONES	\$ 34.532,36	\$ 52.745,99	\$ 74.448,03	\$ 98.215,13	\$ 129.184,58
(-) Otros gastos	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00	\$ 1.815,00
Agasajo navideño	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00	\$ 1.815,00
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y P. TRAB	\$ 33.032,36	\$ 51.245,99	\$ 72.798,03	\$ 96.565,13	\$ 127.369,58
15% participación trabajadores	\$ 4.954,85	\$ 7.686,90	\$ 10.919,70	\$ 14.484,77	\$ 19.105,44
25% imp. a la renta	\$ 7.019,38	\$ 10.889,77	\$ 15.469,58	\$ 20.520,09	\$ 27.066,04
UTILIDAD NETA	\$ 21.058,13	\$ 32.669,32	\$ 46.408,74	\$ 61.560,27	\$ 81.198,11

FUENTE: Análisis financiero
ELABORADO POR: Diana Pico

5.4.3 Análisis del Estado de Resultados Proyectado

En el cuadro anterior se observa el estado de resultados proyectado a 5 años, el cual contiene toda la información detallada anteriormente. Las ventas están fundamentadas en los valores históricos de la empresa, y las proyecciones para los cinco años se realizan en base a la estimación de crecimiento que da como resultado la aplicación del CRM. Los costos de venta son el porcentaje que se queda la empresa (en EEUU) por póliza vendida, y la diferencia entre ventas y costo de ventas es igual al margen de contribución. A continuación se resta los costos fijos que comprenden la depreciación de los muebles y equipos de oficina y el mantenimiento de los mismos.

Esto nos da como resultado la utilidad bruta, a esta utilidad le restamos los gastos administrativos y de ventas, que comprenden los gastos del proyecto de CRM como son el arriendo del software, las capacitaciones, los incentivos para los asesores, más los servicios básicos como son agua luz, teléfono, internet, además del arriendo y los sueldos.

Esto nos da como resultado la utilidad operacional que restada de los otros gastos que son los agasajos navideños, nos da la utilidad antes de impuesto y participación de los trabajadores, de esto restamos la participación de los trabajadores y el impuesto a la renta y obtenemos la utilidad neta que en el primer año debido a la implementación del modelo de CRM va a bajar, pero

en los siguientes años debido a que las ventas aumentan la utilidad también aumentará.

Haciendo una comparación con el estado de resultados del año 2010 y el estado de resultados proyectado del 2011, podemos ver que la utilidad disminuyó de \$ 29.443,84 a \$21.058,13 esto debido a los gastos que incurre el modelo, además que el primer año las ventas aumentan solo en un 10% ya que se está recién implementando, pero podemos ver que a partir del 2012 las ventas aumentan en un 20% y la utilidad aumenta a \$32.669,32, logrando una utilidad superior al año 2010 año sin la estrategia de CRM.

A partir del 2013 la ventas aumentan en un 20% llegando al año 2015 donde se duplica las ventas de la empresa, de igual forma la utilidad va incrementando considerablemente, pero la utilidad en el año 2015 casi triplica a la utilidad del año 2010, por lo tanto aplicando este modelo de CRM, se reflejan cambios positivos y significativos en las utilidades de la empresa.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Se ha realizado la creación de un modelo de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa americana de fondos de jubilación en el Distrito Metropolitano de Quito, para lograr mayor fidelización de sus clientes.
- Se concluye que la aplicación de este modelo de Customer Relationship Management brindará beneficios a la empresa de fondos de jubilación, como la maximización del valor del cliente, atracción y retención del cliente y aumento del porcentaje en las ventas.
- Se descubrió que la empresa no tiene una orientación hacia el cliente, los asesores se preocupan por sus ventas en el primer año, mas no en las renovaciones de los años posteriores y son estos quienes se encargan de manejar el servicio post venta del cliente.
- Se conoció que la empresa no cuenta con un sistema eficiente para el manejo de la información del cliente, el asesor es el único dueño de esta información, siendo un problema para la empresa cuando el asesor deja de trabajar en ésta.
- Se comprendió que existen falencias en el seguimiento del cliente ya que hay

asesores que no visitan a sus clientes y otros que no cubren todas las inquietudes del cliente, además el control de los asesores por parte de la empresa se lo realiza manualmente.

- Se entendió que al ser este producto un intangible y donde se ve los beneficios en el largo plazo, es importante que el cliente siempre este satisfecho y tenga información periódica tanto de la situación financiera de la empresa como de su póliza, ya sea por visita del asesor o vía e-mail.
- Se conoció que la empresa de fondos de jubilación, estaría dispuesta a implementar un modelo de Customer Relationship Management si esto haría que mejore la administrar a los clientes y la satisfacción de los mismos.
- Se identificó a través de la investigación de mercados que el cliente estaría dispuesto a recomendar a sus familiares y amigos el fondo de jubilación. Al igual que estarían dispuestos a conocer nuevos productos que tiene la empresa.
- Se concibe como estrategia principal un modelo de CRM que tiene como base y pilar a los colaboradores quienes deben comprender y manejar el modelo dentro de una cultura organizacional enfocada hacia el cliente, con la ayuda de una herramienta tecnológica para manejar la información eficientemente.
- Se concluye que para que exista una cultura organizacional enfocada al cliente debe existir compromiso y satisfacción de los colaboradores de la empresa, lográndose esto con una correcta motivación y capacitación para que el asesor.

- Se concluye que la empresa debe estar con el cliente a lo largo de su vida e ir satisfaciendo necesidades a través de los años, de esta manera el cliente se siente protegido en cada etapa de su vida y la empresa al mantener al cliente satisfecho, aumenta las ventas.
- Se concluye que la empresa necesita un área de servicio al cliente para que se encargue de monitorear la herramienta tecnológica y manejar los reclamos o quejas para mantener al cliente satisfecho, mejorando así el servicio que da la empresa haciendo un trabajo conjunto con el asesor.
- Se determinó un plan de incentivos hacia el cliente para conseguir referidos y aumentar las ventas y las renovaciones.
- Se identificó los procesos de la empresa con un enfoque hacia el cliente y se creó el proceso del área de servicio al cliente.
- Se definió que la herramienta tecnológica que más se adapta a la empresa de fondos de jubilación es Microsoft Dynamic en línea, por su sistema amigable y su plataforma completa de manejo en Ventas, Marketing y servicio al cliente. Este software será arrendado mensualmente de manera que no se necesita de una inversión inicial para la implementación del modelo y será usado por 15 usuarios como estrategia del modelo.
- Se concluye que para la implementación del modelo de Customer Relationship Management se necesita un presupuesto de \$20.484,62 el primer año, incluyéndose en éste, la capacitación del modelo, el software que será

arrendado mensualmente, los incentivos y agasajos del los asesores y el salario para el personal del área de servicio al cliente.

- Se determinó que al implementar el modelo de Customer Relationship Management, las ventas aumentarán el primer año en un 10% y desde el siguiente año un 20% anual respectivamente.
- Se observa que en el año de la implementación la utilidad desciende de \$29.443,84, utilidad del año anterior, a \$21.058,13 debido a los gastos que incurre el modelo, pero a partir del siguiente año, la utilidad aumenta a \$32.669,32, logrando una utilidad superior al año 2010 año sin la estrategia de CRM.
- Se observa que en el proyectado del Estado de Resultados cinco años después las ventas se duplican con respecto al año sin la estrategia y la utilidad casi le triplica a la del año 2010, año anterior a la implementación del modelo de CRM.
- Se concluye que la implementación del modelo de Customer Relationship Management es factible debido a que causaría un impacto positivo tanto en los colaboradores de la empresa como en los clientes, viéndose reflejado en las utilidades de la empresa que van en aumento a partir del año dos de la implementación.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es importante que los directivos de la empresa establezcan el Customer Relationship Management como una cultura integral, mas no como un software tecnológico, con el fin de reflejar resultados positivos en las actividades diarias de todos los colaboradores de la empresa.
- Es indispensable antes de la implementación del modelo de Customer Relationship Management, recalcar la importancia y los beneficios de su aplicación a nivel organizacional.
- Es fundamental dar continuidad y seguimiento del modelo de Customer Relationship Management una vez que se ha implementado, a fin de no desaprovechar los recursos incurridos en el modelo.
- Se sugiere que a nivel interno de la empresa, se cree un equipo o un responsable que lidere la implementación del modelo de Customer Relationship Management para la coordinación del seguimiento, a fin de asegurar una aplicación correcta y efectiva.
- A fin de cumplir con las proyecciones estimadas en razón a ventas y presupuestos se recomienda dar seguimiento y crear una cultura de feedback o retroalimentación para conocer si se esta fallando en algún punto del modelo y mejorarlo posteriormente.
- Se recomienda que el control a los asesores ya teniendo una herramienta

tecnológica se la realice por este medio y ya no manualmente, ya que va a ser más efectivo y se puede tener un control más detallado de la agenda del asesor y si está siendo eficiente en el seguimiento al cliente.

- Se recomienda que para que exista un verdadero cambio en la cultura organizacional de la empresa de fondos de jubilación, debe haber un compromiso por parte de los directivos de la empresa y principalmente la gerencia debe conocer a fondo todo el proceso del modelo de Customer Relationship Management para que pueda liderar ese cambio tan importante para la empresa.
- Se aconseja llevar un registro de la metodología de aplicación así como de los resultados de la implementación del modelo de Customer Relationship Management, para compararlo los siguientes años y para que el modelo sea parte de la filosofía de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. AGUILAR A. Y OTROS (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. España. Mc Graw-Hill
2. ANDERSON, K. (2003). *CRM para directivos*. España Mc Graw- Hill
3. CHIESA, D. y NIEGRI, C. (2005). *Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional: como atraer, vender, satisfacer y fidelizar clientes de forma rentable*. España. Deusto S.A.
4. CURRY, J. Y ADAM. (2000). *CRM. Como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con el cliente*. Gestión 2000
5. ESPINOSA, R. (2000). [<http://www.uasb.edu.ec/padh/centro/pdf1/ESPINOSA%2520ROQUE.pdf>] **La crisis económica financiera ecuatoriana de finales de siglo y la dolarización**
6. GODOY. J. (2007). [<http://javiernodoy.com/que-es-crm-como-montar-un-plan-crm-desde-cero-1/>] **Que es CRM: Como montar un plan CRM desde cero**
7. KOTLER P. Dirección de Marketing. España. Prentice Hall.
8. LOPEZ C. (2001) [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm] **¿Sabes que es CRM?**
9. NAVARRO. E. (2002) [<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/40/realcrm.htm>] **Las realidades del CRM**
10. REINARES, P. (2005). *Los 100 errores del CRM*, España, ESIC. p. 16
11. SAN SEGUNDO, A. (2008). *CRM: un viaje desde la estrategia hasta la implementación*. España. Deusto – Planeta de Angostini Profesional y formación S.L. p.18
12. SETO PAMIES. D. (2001). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*, ESIC. p. 120
13. SWIFT R. (2002). *CRM: Como mejorar la relación con los clientes*. México. Pearson

14. VALDEZ, M. (2003). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm>] **Las expectativas de éxito de CRM en Latinoamérica**
15. VASQUEZ, R. (2005). *Marketing : Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*. Navarra. Thompson. p. 108
16. [http://eduardoarea.blogspot.com/2011/01/servicios-de-crm.html]
17. [http://www.baquia.com/com/20030421/art00002.html]
18. [www.cmt-la.com/profuturo.htm] **El éxito de una organización centrada en el cliente**
19. [http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/guia-de-implementacion-de-un-crm-para-las-pymes.htm]
20. [http://www4.elcomercio.com/Negocios/la_paciencia_es_la_clave_del_ahorrista.aspx] La paciencia es la clave del ahorrista, negocios 29/01/2011
21. [http://www.fondosgenesis.com]
22. [http://www.monografias.com/trabajos21/customer-relationship/customer-relationship.shtml]
23. [http://www.acli.com/ACLI/Consumers/Life+Insurance/Accelerating+Benefits.htm]
24. [www.cmt-la.com/dpcumentos/Sancor_Seguros_CRM_pantilla_ayul.pdf] -Microsoft Dynamic Casos de Éxito
25. [http://es.wikipedia.org/wiki/Venta_cruzada]
26. [http://www.crmespanol.com/tecnologia.htm]
27. [http://www.forrester.com/wave]
28. [http://crmondemand.oracle.com/es/why-oracle/oracle-advantage/index.html]
29. [http://www.salesforce.com/mx/crm/sales-force-automation/pricing-editions.jsp?d=70130000000FVID&internal=true]

ANEXOS

ENTREVISTA CON EL GERENTE**1. ¿Qué valores agregados o factores de diferenciación utiliza la compañía para cumplir con las expectativas del cliente?**

La compañía no se encarga de esto si no el asesor ya que es el responsable de manejar su cartera de clientes. Este negocio no se fundamenta en la venta del producto sino en el seguimiento al cliente, por ejemplo se le llama al cliente por el cumpleaños, si la esposa da a luz, en mi caso por navidad le lleve un recuerdo a todos mis clientes, la idea es que sepan que estoy pendiente.

2. ¿La empresa posee un sistema de control y seguimiento para la evaluación y desempeño de los asesores, en el caso de existir descríbalos.

La evaluación que hace la empresa es de acuerdo a las renovaciones del asesor. A nivel de la compañía en cuanto a las renovaciones, si el cliente está bien atendido, renueva, porque de lo contrario no lo hace.

A nivel local se tiene un control de las actividades de los asesores con un registro de asistencia y visitas a la semana que a realizado, llenando un afiche con todos los datos de cada cliente que visito.

3. ¿Cuenta con personal asignado para el manejo de servicio al cliente y servicio post venta?

Tenemos una asistente de la gerencia y ella es la encargada de la atención al cliente, pero los clientes cada vez aumentan y ella no se da abasto.

No tenemos una persona encargada del servicio post venta, el asesor es el encargado de este servicio, por ejemplo si el cliente quiere mejorar la inversión, o conocer sobre su plan, el asesor es quien da ese servicio.

4. Cuenta la empresa con un sistema que administre la cartera de clientes

No contamos con un sistema así, el asesor administra su cartera de clientes. Como esto es una franquicia el manejo es diferente todo lo hace el asesor. Ahora cada gerente debería tener su asistente, cosa que no sucede.

5. Estaría dispuesta a implementar una nueva herramienta del marketing para optimizar el manejo de la relación con el cliente?

Por supuesto porque eso sería para nosotros excelente en cuanto a lo que dijimos en un comienzo a ver las necesidades futuras de un cliente, si cambia sus ingresos, aumenta la familia, etc., pero a veces no se conoce esto.

Si existiera un sistema en el se muestre al menos cada año un informe de cómo creció la compañía, que el cliente abra su mail y vea información de la empresa o que le manden un mail el día de feliz cumpleaños. Seria excelente que todo esté dentro de un sistema y que una persona se encargue del mercadeo para así tener totalmente satisfecho al cliente.

Si el cliente está satisfecho con el servicio de su asesor, éste puedo ofrecerle otros productos fácilmente.

ENTREVISTA A EXPERTOS

Nombre: Economista Enrique Jurado

Empresa: Jurado y Fiallo – Broker de Crédito y Cobranzas

Cargo: Gerente General

1. ¿Cómo cree que es un modelo de CRM ideal?

El CRM dentro de lo que es un Call Center básicamente es el modo en el que tú tienes la recordación de llamada al hacer una cita, por ejemplo, hoy llamamos a un cliente, y este cliente nos dice, sabe que en este momento no puedo tomar una decisión o no me interesa, pero llámeme en unos 15 días, entonces en el CRM lo que haces es registrar ese aviso de los 15 días, para que obviamente en el sistema a los 15 días te arroje esa llamada con el histórico que pasó en ese momento, ahí te recordará que para esa fecha tienes que llamarle porque ya tiene dinero, o que para esa fecha le llames para tomar esa decisión o que va a consultar y que llames para esa fecha, etc.

2. Que información es necesaria e importante para poder crear un modelo de CRM?

En un Call center, todo gira de acuerdo al producto, no cierto, depende del producto que tú quieras atender, si tienes, por ejemplo, un producto solamente como Contact Center, entonces tu solamente requieres un script, avisar que es lo que necesitan informarle y pare de contar. Cuando tú tienes por otro lado un Business Center, el CRM tiene que estar enfocado hacia eso, por ejemplo yo le contacto hoy y le ofrezco

un producto, entonces ese producto puede ser que quiera tomar en ese momento o puede ser que me diga, sabe que en este momento no tengo plata pero el próximo año podría. Entonces el rato que tú conceptualizas el producto, tienes que establecer las necesidades que requieres para vender ese producto y obviamente en el CRM tienes que irle desarrollando de acuerdo a las necesidades de ese producto, entonces el que desarrolla esto debe tener pleno conocimiento del producto.

3. ¿Un modelo de CRM es aplicable a una empresa de fondos de jubilación?

Lo que te decía como resumen es que el CRM te permite mantener un seguimiento a las gestiones que tu vas realizando, entonces si tú tienes un fondo de jubilación y le enfocas en que el cliente necesita tener información de cuánto dinero está ganando o cosa por el estilo y eso, quieres hacerlo que te informe una vez cada mes tu puedes irle programando para que eso se mantenga. Por ejemplo si es un tema de vencimiento de inversiones, puedes programar al CRM para que a su vez cuando se venza la inversión como se coloco a un año, dos años, tres años o a tres meses o 6 meses. Y cuando se vence simplemente puedas recordarte nuevamente con el histórico que se tiene en el sistema y te permita hacerle una nueva ubicación de sus montos.

4. ¿Cuáles cree que serían los beneficios al tener un CRM?

Lo fundamental de un CRM es poder tener un seguimiento eficiente del cliente. Y al tener un seguimiento eficiente, en la práctica puedes ser bastante más eficaz.

5. Puede dar un ejemplo de implementaciones de modelos de CRM y cómo ha sido el impacto para el personal de la empresa

Yo nací primero con el sistema y luego con la gente, entonces mi gente siempre estuvo adaptada a un sistema, no han tenido un shock de cambio en el que primero se ha trabajado manualmente y se les ha cambiado, pero aunque así hubiera sido, se hubiese dado un impacto positivo, en nuestra empresa, en el enfoque de nuestro sistema de cobranzas de tele mercadeo lo que nos permite el CRM como te decía fundamentalmente es ser eficientes, por ejemplo el cliente te dice te doy un abono en tal fecha pero a través del CRM le recuerda al gestor que en ese momento el cliente tiene que hacer ese abono, entonces a través de la información podemos evidenciar o confirmar si hubo el abono, si hubo nos quedamos tranquilos y si no inmediatamente llamar y preguntar qué paso o cuando va a hacer el abono, eso nos vuelve mucho más eficientes.

El rato que tenemos la posibilidad de generar un reporte gerencial podemos identificar cuáles podrían ser los ingresos futuros de cobranzas, sí puedo yo a través de un CRM de acuerdo a las formas de pago que tengo, poder identificar y sacar un futuro de fondos que podría tener. En el caso de tele mercadeo lo mismo, yo tengo una venta y la realizo y en ese momento el cliente me dice sabe que me parece súper interesante pero no le puedo atender en este momento estoy entrando a una reunión pero sabe que llámeme mañana a las 6 de la tarde, entonces a través del CRM puedes ser eficiente, porque te recuerda mañana a esa hora, de no tener la herramienta tecnológica lo que significaría que debe guardar en la memoria del gestor y cuando un gestor realiza cientos de llamadas en el día es imposible que a través de un sistema de memoria

puedas recordar. Y a través de un sistema manual también podría ser pero puede que el cliente te dijo llámame a las 3, y no recuerde a las 3 de la tarde, sino a las 3 y 20 o a las 2 y 30 y no es lo que el cliente te pidió entonces el CRM te da eficiencia.

6. ¿En cuanto tiempo considera que se pueden ver resultados de una implementación tanto en las áreas de la empresa como en el ROI?

Ahí depende del producto, en un tema de tele mercadeo el resultado es inmediato, el ROI también depende de la programación que tengas, del número de clientes que puedas ocupar, pero en términos generales una inversión de un CRM en un negocio de cobranzas es más común, yo diría que dependiendo del volumen es una inversión que puede recuperarse medianamente rápida, no es un tema muy costoso.

El CRM lo que requiere más bien es un desarrollo si quieres conceptualizado del producto que va de la mano de un tecnólogo, el técnico es el que te lleva a hacer el proceso de cambio en la programación pero realmente la persona de negocios es la que está con el producto, que conoce el producto y tiene que decirle como tiene que programarlo, lo típico por ejemplo, no le podemos dejar solo al técnico la venda de un carro tiene que estar acompañado de la gente de negocios que conoce las bondades de éste.

ENTREVISTA A EXPERTOS

Nombre: Catherine Cobo

Empresa: 1to1 Ecuador

Cargo: Line Specialist CRM

1. ¿Cómo cree que es un modelo de CRM ideal?

Un modelo de CRM dependerá de la visión, los objetivos y principalmente de la estrategia empresarial de la organización, hablar de un modelo ideal es un tema muy amplio, lo que se puede dar son las mejores prácticas que se han aplicado en las diferentes organizaciones. Un modelo ideal de CRM debe estar alineado a las necesidades de la organización que se deben identificar antes de la implementación de este tipo de estrategias e ir implementando por partes para ir teniendo resultados a corto plazo y progresivamente ir incorporando nuevas áreas así como incrementar la complejidad de lo implementado.

Es importante considerar que este tipo de estrategias empresariales dependen de una cultura y compromiso organizacional, por eso se debe involucrar a todas las áreas de la organización que tendrán injerencia directa en la utilización sobre todo las áreas operativas que son las que utilizarán a diario para lo cual se recomienda la aplicación de estrategias de cultura de cambio.

Un modelo de CRM es un viaje que empieza la organización que tiene un inicio pero que no tiene un fin, porque la organización se verá dentro de un modelo que debe ir evolucionado conforme al mercado o a las necesidades de los clientes con quienes esta interactuando.

2. Que información es necesaria e importante para poder crear un modelo de CRM?

Un modelo de CRM debe estar basado en las necesidades de la organización y de los productos o servicios que ofrece por eso es muy importante identificar qué información agregará valor a la toma de decisiones en la organización, datos demográficos, datos económicos, gustos o preferencias de mis posibles clientes, si trabajo con personas o con empresas, productos que ya le he ofrecido, productos que le puedo ofrecer, esto es muy importante para poder crear la visión de 360 grados de mi cliente, para que cada vez que él tenga una interacción con la organización le pueda ofrecer un servicio diferenciado lo cual me permite ser más competitivo. El registro de las interacciones es muy importante ya que me permitirá conocer que me ha dicho la última vez que el cliente me ha contactado.

3. ¿Un modelo de CRM es aplicable a una empresa de fondos de jubilación?

Es totalmente aplicable a cualquier tipo de organización en la que se tenga relación con clientes, como es el caso de una empresa de fondos de jubilación.

4. ¿Cuáles cree que serían los beneficios al tener un CRM?

Puede tener beneficios en las diferentes áreas de la organización:

- Ventas, reducir los tiempos de cierre de negocios.
- Ventas, conocer las actividades de mi fuerza de ventas.
- Ventas, tener indicadores del área
- Ventas, realizar cross selling o up selling
- Servicio Cliente, Estandarizaran la información que entrego a los clientes.
- Servicio al Cliente, identificar los principales requerimientos que tienen los clientes.
- Servicio al cliente, reducir el tiempo de atención en el área
- Servicio al cliente, tener indicadores para mejorar los tiempos de atención en las diferentes interacciones que tiene con los clientes.
- Servicio al cliente, identificar cuellos de botella en las diferentes áreas de la organización.
- Marketing, entregar promociones de forma segmentada.
- Marketing, tener un medio real de evaluación del rendimiento de la campaña.

5. Puede dar un ejemplo de implementaciones de modelos de CRM y cómo ha sido el impacto para el personal de la empresa

En el Ecuador un modelo de CRM que tiene buenos resultados es el implementado en Banco de Guayaquil, que le ha permitido ser uno de los bancos más rentables en el país, en el área comercial al inicio fue complicado ya que el personal estaba

acostumbrado a una forma de trabajar y tuvieron que utilizar métodos de sanción para obligar al personal a utilizar la solución, hoy en día el área no trabaja sin la solución.

6. ¿En cuánto tiempo considera que se puede ver resultados de una implementación de un CRM, tanto en las áreas de la empresa, como en el ROI?

Dependerá de algunos factores, como por qué áreas empezaré, los resultados se pueden ver reflejados en cierres de ventas, mejoramiento en la atención, toma de decisiones informadas, en marketing tener una base segmentada según los requerimientos de la organización, estos podrán ser visto en un corto tiempo, de 2 a tres meses. El ROI se lo podrá ver en relación al costo de la implementación y las áreas que estén involucradas, podría estar entre 1 a 2 años.

ENCUESTA PILOTO

Buenos días, estamos realizando una investigación del servicio de la compañía de fondos de jubilación. Puedo contar con su colaboración para responder una breve encuesta.

1. ¿Por qué compro este fondo?

- a.
- b.
- c.

2. ¿Conoce usted los beneficios que su póliza le ofrece?

Si..... No.....

3. ¿Está satisfecho con el servicio que le brinda su asesor?

Si..... No.....

PORQUE.....
.....

4. ¿En que mejoraría el servicio de su asesor?

- a.
- b.
- c.
- d.

5. Cuantas veces considera necesario que el asesor le visite al año?

Una vez

Dos veces

Tres veces

Cuatro veces

Porque.....

.....

....

6. ¿Le gustaría tener información más seguida de la empresa?

Si..... No.....

7. ¿Cada qué tiempo le gustaría recibir información de la empresa?

Mensual..... Trimestral..... Semestral.....

¿Qué tipo de información?

.....

8. Como le gustaría recibir la información

a.

b.

c.

9. Ha renovado su póliza

Si..... No.....

Que le incentivo a renovarla

a.

b.

c.

10. Si no ha renovado su póliza. Por qué motivo no lo ha hecho?

.....

11. ¿Le gustaría conocer otros planes de protección familiar y patrimonial que tiene la compañía?

Si..... No.....

12. Le gustaría que sus hijos, familiares o amigos tengan un plan como el suyo?

Si..... No.....

ENCUESTA

Esta es una encuesta con el propósito de conocer si está satisfecho el cliente, con el servicio de los asesores de la empresa de jubilación en la ciudad de Quito.

1. ¿Cuál es la razón por la que compró este fondo? Indique con una opción

Seguridad en la vejez

Ahorro

Protección familiar

Otro

☐
☐
☐
☐

.....

2. ¿Recuerda usted los beneficios que su póliza le ofrece?

SI

NO

☐
☐

3. ¿Está satisfecho con el servicio que le brinda su asesor?

SI

☐

- 3.1 ¿Por qué? Indique una opción

Por la atención oportuna

Cubre todas las inquietudes

Otro

☐
☐
☐

.....

NO

☐

- 3.2 ¿Por qué? Indique una opción

No da seguimiento

No cumple con el perfil

otro

☐
☐

.....

4. ¿En que mejoraría el servicio de su asesor? Indique solo una opción

En el seguimiento del cliente

Entrega de información clara

Ser prudente y delicado

En nada

Otro

☐
☐
☐
☐

.....

5. ¿Cuántas veces considera necesario que el asesor le visite al año?

1 vez

2 veces

3 veces

4 veces

no considera

☐
☐
☐
☐
☐
☐

- 5.1 ¿Por qué? Indique una opción

Tener información actualizada de la compañía y de la póliza

Recordar el manejo de mi póliza y los beneficios

Para renovar la póliza

Otro

☐
☐
☐
☐

6. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre la empresa?

Situación financiera de la empresa

Estado de la póliza

Ninguna

☐
☐
☐

7. ¿Cada qué tiempo le gustaría recibir la información de la empresa?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

☐
☐
☐
☐

8. ¿Por qué medio le gustaría recibir la información de la Compañía? Indique una opción

Mail

Visita

Otro

☐
☐
☐

.....

9. ¿Le gustaría conocer otros planes de protección familiar que ofrece la compañía?

SI

NO

☐
☐

10. ¿Recomendaría a sus familiares o amigos que adquirieran un plan como el suyo?

SI

NO

☐
☐

11. ¿Ha renovado su póliza?

SI

☐

En caso de si haber renovado, ¿qué le incentivó a renovarla? Indique una opción

Mantener los beneficios de la póliza

Para no perder el dinero

Buen servicio por parte del asesor

Confianza en la empresa

Otro

NO

☐
☐
☐
☐
☐

.....

En caso de no haber renovado, ¿cuál fue la razón? Indique una opción

Problemas económicos

Desconfianza del asesor

Otro

☐
☐
☐

.....

ESTADO DE RESULTADOS COMPLETO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Incremento 10% en las ventas	Incremento 20% en las ventas	Incremento 20% en las ventas	Incremento 20% en las ventas	Incremento 20% en las ventas
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Total ingresos netos por poliza	\$ 629.640,00	\$ 755.568,00	\$ 906.681,60	\$ 1.088.017,92	\$ 1.305.621,50
costos de venta	\$ 421.858,80	\$ 506.230,56	\$ 607.476,67	\$ 728.972,01	\$ 874.766,41
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 207.781,20	\$ 249.337,44	\$ 299.204,93	\$ 359.045,91	\$ 430.855,10
(-) Costos fijos	\$ 2.686,40	\$ 2.686,40	\$ 1.395,40	\$ 1.395,40	\$ 456,00
Depreciación	\$ 2.230,40	\$ 2.230,40	\$ 939,40	\$ 939,40	\$ -
Mantenimiento	\$ 456,00	\$ 456,00	\$ 456,00	\$ 456,00	\$ 456,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 205.094,80	\$ 246.651,04	\$ 297.809,53	\$ 357.650,51	\$ 430.399,10
(-)Gastos administrativos y operacionales	\$ 35.708,03	\$ 35.708,03	\$ 36.621,34	\$ 37.987,45	\$ 38.117,25
Sueldo asistente gerencia	\$ 7.953,00	\$ 7.953,00	\$ 8.748,30	\$ 8.748,30	\$ 8.748,30
Sueldo asistente servicio al cliente	\$ 6.221,16	\$ 6.221,16	\$ 6.221,16	\$ 6.843,28	\$ 6.843,28
Software CRM	10800,00	10800,00	10800,00	10800,00	10800,00
Arriendo	\$ 7.440,00	\$ 7.440,00	\$ 7.440,00	\$ 8.184,00	\$ 8.184,00
Suministros de oficina	\$ 1.376,12	\$ 1.376,12	\$ 1.376,12	\$ 1.376,12	\$ 1.376,12
Sevicios basicos	\$ 1.180,01	\$ 1.180,01	\$ 1.298,02	\$ 1.298,02	\$ 1.427,82
Internet	\$ 737,74	\$ 737,74	\$ 737,74	\$ 737,74	\$ 737,74
(-) Gastos de venta	\$ 134.854,40	\$ 158.197,02	\$ 186.740,16	\$ 221.447,93	\$ 263.097,26
Comisiones asesores	\$ 120.513,10	144615,72	173538,86	\$ 208.246,63	\$ 249.895,96
Capacitación	\$ 2.135,30	\$ 1.375,30	\$ 995,30	\$ 995,30	\$ 995,30
Insentivos asesores	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00
Agasajos asesores	\$ 338,16	\$ 338,16	\$ 338,16	\$ 338,16	\$ 338,16
Telefono	\$ 1.447,85	\$ 1.447,85	\$ 1.447,85	\$ 1.447,85	\$ 1.447,85
Viajes para mejores asesores	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00
Material del asesor	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Cursos de ventas	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00
UTILIDAD EN OPERACIONES	\$ 34.532,36	\$ 52.745,99	\$ 74.448,03	\$ 98.215,13	\$ 129.184,58
(-) Otros gastos	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00	\$ 1.815,00
Agasajo navideño	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00	\$ 1.815,00
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y P. TRAB	\$ 33.032,36	\$ 51.245,99	\$ 72.798,03	\$ 96.565,13	\$ 127.369,58
15% participación trabajadores	\$ 4.954,85	\$ 7.686,90	\$ 10.919,70	\$ 14.484,77	\$ 19.105,44
25% imp. a la renta	\$ 7.019,38	\$ 10.889,77	\$ 15.469,58	\$ 20.520,09	\$ 27.066,04
UTILIDAD NETA	\$ 21.058,13	\$ 32.669,32	\$ 46.408,74	\$ 61.560,27	\$ 81.198,11

